**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

 **INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO**

**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CONVENIO UPEL- RITEC**

**NÚCLEO CARACAS**

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA GERENCIAL PARA LA INTEGRACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL.C.E.I.N.S “BARRIO NUEVO”FUERTE TIUNA.**

**Autora:** Lcda. Zuyiri Cortez

**Tutora:** Yajaira Rebolledo.

Caracas, Febrero de 2018.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

 **INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO**

**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CONVENIO UPEL- RITEC**

**NÚCLEO CARACAS**

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA GERENCIAL PARA LA INTEGRACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL.C.E.I.N.S “BARRIO NUEVO”FUERTE TIUNA**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado de Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional

**Autora:** Lic. Zuyiri Cortez

**Tutora:**Dra. Yajaira Rebolledo.

Caracas, Febrero de 2018

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

 En mi carácter de Tutor del Trabajo presentado por la ciudadana
Zuyiri Cortez Cédula de Identidad Nº C.I: 16.619.488 para optar al grado de Magíster en Gerencia Educacional, titulado**:** La Comunicación Efectiva Gerencial para la Integración del Trabajo en equipo, en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo Fuerte Tiuna”. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado designado.

En la ciudad de Caracas a los \_\_\_\_\_ días, del mes de­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ del 2018.

Atentamente,

Yajaira Rebolledo

C.I. 5.887.051

**DEDICATORIA**

A mi madre y mi padre pilares fundamentales de mi hogar, quienes con su devoción y amor, lograron en mí ser la persona que soy, gracias por sus valores e incalculable amor, gracias por hacerme pertenecer a esta gran familia que adoro.

A mis tías, apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, alentándome, dándome fuerza para seguir adelante.

A mi abuela, gracias por consentirme cada vez que lo necesitaba, dando ánimos en todo momento.

A la memora de mi abuelo, hombre con grandes raíces quien me enseñó lo grade de la vida, desde el cielo te dedico mi esfuerzo.

A la profesora Yajaira Rebolledo, por ayudarme con excelentes tutoría en la realización de mi trabajo de grado.

**AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto de Mejoramiento Profesional Del Magisterio, Coordinación de Investigación y Postgrado Núcleo Caracas, por abrirme las puertas para lograr unas de mis metas ser Magíster en Gerencia Educacional

Al Centro Educación Inicial Nacional Simoncito “Barrio Nuevo” Fuerte Tiuna, de Caracas y sus excelentes docentes por partirme realizar mi estudio de investigación.

**ÍNIDICE DE GENERAL**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Pp.** |
|  |  |
| APROBACIÓN DEL TUTOR……………………………………………… | iii |
| DEDICATORIA…………………………………………………………….. | iv |
| AGRADECIMIENTO………………………………………………………. | v |
| INDICE GENERAL………………………………………………………... | vii |
| LISTA DE CUADROS.……………………………………………………. | ix |
| LISTA DE GRÁFICOS…………………………………………………… | x |
| LISTA DE FIGURAS……………………………………………………. | xi |
| RESUMEN…………………………………………………………………. | xii |
|  |  |
| INTRODUCCIÓN…………………………………………………………. | 1 |
|  |  |
| **CAPÍTULO** |  |
| **I. EL PROBLEMA** |  |
|  |  |
|  Planteamiento del Problema…………………………………………… | 3 |
|  Objetivo General……………………………………………………….  | 7 |
|  Objetivos Específicos…………………………………………………..  | 7 |
|  Justificación de la Investigación………………………………………..  | 7 |
|  |  |
| **II. MARCO REFERENCIAL** |  |
|  |  |
|  Antecedentes de la Investigación………………………………………  | 10 |
|  Bases Teóricas………………………………………………………….  | 15 |
|  Bases Legales………………………………………………………….. | 20 |
|  Sistema de Variables…………………………………………………... | 21 |
|  |  |
| **III. MARCO METODOLÓGICO** |  |
|  |  |
|  Descripción del Método………………………………………………… | 23 |
|  Diseño de la investigación……………………………………………… | 24 |
|  Población y Muestra….………………………………………………… | 25 |
|  Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos………..…….……...  | 26 |
|  Validez y Confiabilidad del Instrumento…………………….………… | 29 |
|  |  |
| **IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS** |  |
|  |  |
|  Presentación de los Resultados…………………………………………. | 31 |
|  Análisis e Interpretación………………………………………………... Discusión de los Resultados…………………………………………….. | 44 |
|  |  |
| **V**. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** |  |
|  |  |
|  Conclusiones………………………………………………………………  | 46 |
|  Recomendaciones………………………………………………………… | 47 |
|  |  |
| **VI. LA PROPUESTA** |  |
|  |  |
|  La Propuesta…………………………………….……………………… | 50 |
| Justificación ……………………………………………………….……. | 51 |
|  Administración……………….....……………………………………….. | 51 |
|  Viabilidad……………….……………………………………………….. | 51 |
|  Análisis de la Factibilidad………………………………………… | 51 |
|  Factibilidad Técnica……………………………………………… | 52 |
|  Factibilidad Operativa……………………………………………. | 53 |
|  Factibilidad Económica...…………………………………………. | 53 |
|  Evaluación de la Propuesta…………………………………………. | 54 |
|  Alcances……………….……………………………………………. | 54 |
|  Fundamentación Legal……………………………………………… | 54 |
|  Fundamentación Filosófica…………………………………………. | 55 |
|  Fundamentación Pedagógica……………………………………….. | 57 |
|  Misión………………………………………………………………….... | 58 |
|  Visión……………………………………………………………….…… | 59 |
|  Objetivo General………………..………………………………..……… | 59 |
|  Objetivos Específicos………………..…..…………….……..…………. | 59 |
|  Descripción……………….…………………………………………….. | 60 |
| Plan Estratégico.……………………………………………………….... | 61 |
|  |  |
| **REFERENCIAS** …………………………………………………………. | 69 |
| **ANEXOS** |  |
|  A. Instrumento de Recolección de Datos | 72 |
|  B. Confiabilidad del Instrumento | 75 |

**LISTA DE CUADROS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Cuadro** | **Pp.** |
| 1234567891011121314 | Operacionalización de la variable…………………………………...Rango de Magnitud de Confiabilidad………………………………Cronograma de Actividades………………………………………..Proceso de la Comunicación………………………………………..Barreras de la Comunicación……………………………………….Formas de Comunicación……………………………………………Tipos de Comunicación……………………………………………Trabajo en Equipo…………………………………………………Toma de Decisiones………………………………………………...Gastos Financieros de la Propuesta…………………………………Estrategias Comunicación Efectiva……………………………….. Estrategias Trabajo en Equipo……………………………………. Estrategias Toma de Decisiones………………………………….. | 22283032343638404253636668 |

**LISTA DE GRÁFICOS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Gráfico** | **Pp.** |
| 123456 | Proceso de la Comunicación………………………………………..Barreras de la Comunicación……………………………………….Formas de Comunicación………………………………………….Tipos de Comunicación…………………………………………… Trabajo en Equipo………………………………………………… Toma de Decisiones………………………………………………..  | 323436384042 |

**LISTA DE FIFURAS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Figura** | **Pp.** |
| 12345 | Teoría de la comunicación…………………………………………..Portada Plan motivacional Comunicación como herramienta gerencial……………………………………………………………. Mapa Conceptual Estrategia Comunicacional………………………Mapa Conceptual Estrategia Trabajo en Equipo…………………….Mapa Conceptual Estrategia Toma de Decisiones………………….. | 5861626567 |

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

 **INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO**

**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CONVENIO UPEL- RITEC**

**NÚCLEO CARACAS**

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA GERENCIAL PARA LA INTEGRACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL.C.E.I.N.S “BARRIO NUEVO”**

**FUERTE TIUNA.**

**Autora:** Lic. Zuyiri Cortez

**Tutora:**Dra.Yajaira Rebolledo

**Año:** 2018

**RESUMEN**

Se plantea como objetivo Diseñar un plan motivacional, basado en la comunicación efectiva como herramienta gerencial, para la integración del trabajo en equipo entre directivo y docente en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” ubicado en el Fuerte Tiuna. Caracas-Venezuela; metodologicamente de tipo descriptivo de campo enmarcado en un proyecto factible; la muestra la conformaron 35 docentes que laboran el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”, representando el 100% de la población. La recolección de la información se efectuó a través de la técnica encuesta, se aplicó un cuestionario en una escala de Likert de cinco alternativas; siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, tuvo como validez el juicio de tres expertos; y la confiabilidad a través de la escala estadística de Alfa de Cronbach, dando como resultado 0,96 considerándose un nivel altamente de confiabilidad. Los resultados indican para la Dimensión Proceso de la Comunicación: se ubicó en la alternativa algunas veces 43%, casi siempre 27% y siempre 13 %, nunca 13% y casi nunca 4%;Dimensión Barreras de la Comunicación, se ubicó en la alternativa algunas veces 60%, casi siempre 33%, nunca 7%. Para la Dimensión Forma de la Comunicación se tiene, el 40% de la muestra respondió que nunca, 30% indicó casi siempre, 25% algunas veces. Para la Dimensión Tipo de Comunicación se ubicó en: 60% algunas veces, 40% respondió nunca. Para la Dimensión Herramientas para el trabajo en Equipo, el 80% respondió algunas veces; 10% casi nunca, 10% nunca. Para la dimensión Toma de decisiones, el 76% manifestó algunas veces, 24% nunca. Concluyéndose que la propuesta es técnica, operativa y económicamente factible, por lo tanto viable para su aplicación.

**Descriptores:** Comunicación Efectiva. Integración del Trabajo. Plan Motivacional.

**INTRODUCCIÓN**

En la actualidad se viven momentos de cambios, propios de los procesos de la globalización. Entre ellos se nombran los avances científicos y tecnológicos, así como el desarrollo de la comunicación, por lo cual se requiere de las organizaciones, en especial las educativas, el diseño y aplicación de estrategias gerenciales que garanticen la optimización de los procesos administrativos para satisfacer la demanda de productos de alta calidad.

En este sentido, las organizaciones generan las relaciones entre sus integrantes, donde la comunicación es una actividad en el manejo administrativo que posee como propósitos Proporcionar información y buscar entre los miembros las actitudes necesarias que puedan promover la motivación, la cooperación, el trabajo en esquipo, participación y satisfacción en el cargo. Es por ello que la comunicación es clave para el clima organizacional y se busque su efectividad en pro de la sinergia de la organización.

Por lo tanto, la comunicación efectiva es un elemento indispensable en el funcionamiento de la misma y la comunicación del director con los docentes, ya que, representa la forma en que interactúan las personas para dar información clara, precisa y lograr propósitos comunes que permitan coordinar las actividades de la escuela en forma recíproca y de mutua ayuda, motivando y creando en los docentes conciencia y responsabilidad compartida, haciéndoles partícipes del problema y de la toma de decisiones.

Por ello, la presente investigación tiene como objetivo general Diseñar un plan motivacional, basado en la comunicación efectiva como herramienta gerencial, para la integración del trabajo en equipo entre directivo y docente en el Centro Educativo Incial Nacional Simoncito Barrio Nuevo ubicado en el Fuerte Tiuna; el mismo estará constituido de la siguiente manera:

Capítulo I, Titulado El Problema. En él se incluyen el planteamiento, formulación del problema, objetivos de la investigación y justificación.

Capítulo II, Titulado Referentes Teóricos, correspondiente a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases legales que sustenten dicha investigación, variables e indicadores.

Capítulo III, Titulado Marco Metodológico, descripción del Método, se señalan basamentos metodológicos relacionados con la, población, muestras donde se evidencie el grupo con quien se trabajará y plan de trabajo, en un cuadro se especificarán tiempo, plan y ejecución del mismo.

Capítulo IV, Titulado Análisis de los Resultados, donde se presenta los resultados de la aplicación del instrumento en cuadros de doble entrada y su respetiva gráfica tipo torta, seguido de la análisis e interpretación de los resultados

**CAPITULO I**

**EL PROBLEMA**

**Planteamiento del Problema**

La globalización social se caracteriza por la defensa de la igualdad y la justicia para todos los seres humanos. Tomando en cuenta esta acepción, se puede afirmar que un mundo globalizado, en el ámbito social, es aquel en que todos los seres humanos son considerados iguales sin importar su clase social, creencias religiosas ni culturas.

Por esto, Bonal (2002), refiere que el proceso de globalización es fundamentalmente un suceso social, una forma distinta de establecer las relaciones entre las personas y una manera distinta de organización del trabajo, especialmente en lo concerniente a lo económico, tecnológico, y cultural, la cual, da forma y sentido al nuevo tipo de organización que emerge en paralelo con la Era del Conocimiento; donde resalta la importancia del ser humano que se comunica con sus pares como elemento esencial para avanzar en el desarrollo de las instituciones. En este sentido, la educación como subsistemas del sistema social, hoy más que nunca debe disponer de un marco de referencia a modo de paradigma que sirva de guía, para anticiparse al futuro y administrar los cambios con el fin de hacer de ellos oportunidades de mejora, para que haya correspondencia.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar

La importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

En consideración a lo expuesto anteriormente, Reimers, et al. (2005) menciona que el rol que cumple el gerente dentro de proceso educativo, requiere estar de la mano con el proceso de comunicación, tomando en cuenta el grado que reviste poseer las condiciones y habilidades para comunicarse efectivamente a fin de lograr la cooperación y participación necesaria de su equipo de trabajo. Así mismo, una comunicación efectiva, se traduciría en mejor cumplimiento de las funciones, en la acertada toma de decisiones, en la participación de cada integrante de la organización.

En este orden de ideas, quien gerencia una institución educativa tiene que plantearse propósitos y estrategias de comunicación para una mejor conducción en las responsabilidades, promoviendo el trabajo en equipo, la motivación, cooperación, satisfacción en los cargos. Si no existe un adecuado y efectivo mecanismo de comunicación o el mismo es mal utilizado, entonces no se obtendría información oportuna y precisa para coordinar y planificar las actividades; o cuando el volumen de información se sobrecarga en un tiempo poco acorde para el cumplimiento de los mismos, los receptores de la información cometen errores en lo que se va a hacer en cuanto a fechas de ejecución o entrega de planificaciones.

De allí, la importancia de la comunicación efectiva como generadora de intercambio de información que permita la coordinación segura entre áreas y niveles, además de lograr productividad en cada unidad de la organización. Al respecto, Bernard (2002), señala: “una comunicación organizacional consiste en manejar adecuadamente el balance entre comunicar decisiones y delegar responsabilidades” (p. 26). Por lo que, la comunicación debe ser compartida por todos los niveles de la organización la cual define las metas y objetivos, mide el rendimiento de todo el personal, lo que conduce a una toma de decisiones donde deben participar todos los actores como directores, docentes, personal administrativo y obrero, generando cambios dentro del preescolar. Es oportuno señalar, que para efecto del presente proyecto deberá entenderse como organización escolar en su estructura de institución educativa.

 En tal sentido, las organizaciones educativas hoy en día son consideradas sistemas sociales en las cuales un conjunto de individuos que la forman han tomado una innegable importancia como factor estratégico; ya que, en la actualidad la participación y coordinación de los esfuerzos de cada una de las personas, deben aportar un enfoque distinto y abrirse a nuevas perspectivas para la transformación tanto en la comunicación como en los canales y herramientas que se implementan para llevar a cabo tal transformación.

Con base en esta afirmación a través de la experiencia laboral en la institución Educativa Centro Educación Inicial Nacional Simoncito Barrio Nuevo ubicado en Fuerte Tiuna, la cual tiene como misión la formación integral del niño y niña de los trabajadores de dicha institución nacional; se ha observado que durante el desarrollo de las actividades diarias dentro de esta, se evidencia inefectividad en la comunicación, los equipos de trabajo dispersos, ausencia de estrategias comunicacional entre los miembros de la institución, escaso compromiso por parte de algunas docentes, representantes desmotivados quienes manifiestan inconformidad con la gestión administrativa.

Además, la comunicación practicada es de tipo descendiente, de la dirección hacia los subalterno restándole importancia a la comunicación; igualmente, no se delegan funciones, ni se comparten responsabilidades con el personal; así mismo, no se hace seguimiento de la gestión gerencial con la finalidad de medir los logros alcanzados por el personal a su cargo y las decisiones son tomadas en forma parcializadas, sin consultar con el personal administrativo, la cual, no permite el fortalecimiento del trabajo en equipo, hecho social que repercute en el C.E.I.N.S. “Barrio Nuevo”. Fuerte Tiuna.

En este sentido, de continuar esta problemática, puede verse afectada las relaciones interpersonales, el trabajo en equipos y la comunicación; lo cual se verá reflejada en el irrespetó de las normas de convivencias, escaso interés por parte del personal administrativo de realizar sus tareas por la falta de motivación al logro dentro de la institución educativa,

Repercutiendo significativamente en la socialización general de todos los integrantes del equipo de trabajo, considerando que el gerente directivo ha de tener un manejo comunicacional que potencia el clima organizacional donde su efectividad genere la acción del docente hacia la consecución de los fines educativos en un ambiente laboral armonioso y productivo se formulan las siguientes interrogantes:

**Formulación de las Interrogantes de la Investigación**

¿Cómo será la comunicación entre el personal directivo y docente en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” ubicado en el Fuerte Tiuna?

¿Qué elementos están interviniendo en forma negativa en la comunicación entre el personal directivo y docente para el fortalecimiento del trabajo, en equipo del C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” ubicado en el Fuerte Tiuna?

¿Será necesario diseñar un plan motivacional, basado en la comunicación efectiva como herramienta gerencial, para la integración del trabajo en equipo entre directivo y docente en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”, ubicado en el Fuerte Tiuna.? Dando respuestas a estas interrogantes, se plantean los siguientes objetivos:

**Objetivos de la Investigación**

**General**

Diseñar un plan motivacional, basado en la comunicación efectiva como herramienta gerencial, para la integración del trabajo en equipo entre directivo y docente en el “C.E.I.N.S Barrio Nuevo ubicado en el Fuerte Tiuna.

**Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual relacionada a la comunicación efectiva entre el personal directivo y docente para el fortalecimiento del trabajo en equipo del C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”, ubicado en Fuerte Tiuna de Caracas- Venezuela.

2. Caracterizar los elementos que están interviniendo en forma negativa en la comunicación entre el personal directivo y docente para el fortalecimiento del trabajo en equipo en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”, ubicado en Fuerte Tiuna de Caracas- Venezuela.

3. Proponer un plan motivacional basado en la comunicación efectiva como herramienta gerencial, para la integración del trabajo en equipo entre directivo y docente en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”, ubicado en Fuerte Tiuna de Caracas- Venezuela.

**Justificación de la Investigación**

En el ámbito de la [docencia](http://www.monografias.com/trabajos35/investigacion-y-docencia/investigacion-y-docencia.shtml), se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, [gerente](http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml), gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la [sociedad](http://www.monografias.com/trabajos35/sociedad/sociedad.shtml), también el término gerencia tiene una [evolución](http://www.monografias.com/trabajos16/teoria-sintetica-darwin/teoria-sintetica-darwin.shtml) constante y su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

Por consiguiente, una mejor forma de lograr los cambios en una gerencia es a través de una comunicación efectiva y el trabajo en equipo, que solo funciona exitosamente cuando todos los gerentes educativos se actualicen, compartan intereses, objetivos comunes, vivencias y establezcan vínculos que determina en la eficacia de las funciones ejercidas dentro de la institución; apoyando los proyectos que involucren estrategias de integración para el desarrollo de equipos de alto desempeño a través de una actividad programada, en la articulación de las necesidades reales del contexto que gerencia y a la vez en el contexto de estudio.

Por ello, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan motivacional, basado en la comunicación efectiva como herramienta gerencial, para la integración del trabajo en equipo entre directivo y docente en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” ubicado en el Fuerte Tiuna; por lo tanto, se justifica porque el mismo brindará a los gerentes educativos y docentes, recurso indispensables para un óptimo desempeño en el campo gerencial, arrojando así resultados que aumentará significativamente la comunicación efectiva tanto dentro de la aulas, como directivo- docente; docente- directivo a través de la empatía que se pueda generar la práctica del mismo, a su vez servirá para que esta comunicación efectiva llegue a cada uno de los hogares del gerentes y los docentes transcurrida la jornada laboral.

De la misma manera, desde el punto de vista institucional, la organización educativa contará con un plan motivacional de forma permanente que favorezcan los canales regulares de la comunicación en pro de la unificación y conexión de los equipos de trabajo, que garantizarán un clima organizacional armonioso con el fin de consolidar una solidaridad común dentro de la institución educativa.

Desde el punto de vista práctico, el gerente que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que “compra” ayuda y orienta para cumplir con las metas de la organización. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad; Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar; Todo esto es para lograr los objetivos propuesto en una comunicación efectiva interinstitucional.

Por otra parte, desde el punto de vista teórico el estudio analizará numerosos enfoques sobre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo lo cual ayudará a ejemplificar algunas teorías que permitirá caracterizar la situación actual de la acción del gerente como líder comunicativo en las instituciones educativas.

En lo Metodológico el estudio servirá como referencia bibliográfica que ayuden a conformar proyectos de pre y postgrado que traten el tema de la comunicación en el ámbito docente. Adicionalmente puede servir de punto de partida a otros estudios.

Finalmente, se pretende brindar recursos para el ascenso del desarrollo gerencial del proceso educativo interinstitucional, a través de los resultados de la investigación, beneficiarán en primer lugar al personal de la institución, ya que, por la calidad del trabajo en equipo del personal directivo, se podrían originar oportunidades de crecimiento profesional y satisfacción laboral; en segundo lugar la comunidad escolar gozará de una cultura organizacional óptima, la cual podría contribuir con en el éxito de la institución.

**CAPITULO II**

**MARCO REFERENCIAL**

**Antecedentes de la Investigación**

[Hernández, M 2014] realizó una investigación titulada “**La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá. Colombia”** Universidad Nacional de Colombia. Para optar al título de Magister en Educación. El estudio analiza la percepción que tienen dos grupos de docentes de escuelas públicas, adscritas a la Secretaría de Educación de Bogotá, quienes además cursan estudios de Maestría en Educación, frente a las relaciones que se dan en sus organizaciones entre comunicación organizacional y los procesos escolares denominados gestión directiva y satisfacción y desempeño docente.

Con el objetivo de analizar y comprender dichas percepciones, estas fueron recogidas con un alcance exploratorio-descriptivo, en un diseño de investigación mixto mediante dos técnicas: una encuesta semiestructurada y un grupo focal, y sistematizadas a partir del análisis de contenido por frases y contraste entre grupos, para comprender mejor las características y requerimientos que formulaban los docentes en relación con las dimensiones a estudiar. Se aplicó una encuesta a un grupo de 21 docentes, con 51 ítems respuestas escala de Likert (Total desacuerdo; Desacuerdo; Indeciso; De acuerdo y Total De acuerdo), además se conformó un guion, de 4 preguntas cuyo objetivo era dialogar en torno a tres temas: prácticas comunicativas de los grupos con intereses comunes en sus colegios, fallas de la comunicación organizacional y mecanismos de retroalimentación, y satisfacción, docente frente a la comunicación.

Los resultados permitieron ver que hay una estrecha relación entre insatisfacción docente por fallas en la comunicación organizacional y debilidades en la gestión directiva, que no logran afectar el desempeño de su rol pedagógico en el aula, pues es allí donde encuentran elementos de satisfacción; sin embargo, podría mejorarse la comunicación para hacer más agradable y eficiente el trabajo de todo el equipo en las organizaciones escolares

Este antecedente guarda semejanza con el presente trabajo, ya que en él se evidenció que el trabajo en equipo sólo funciona exitosamente cuando todos los gerentes educativos estén actualizados, compartan intereses, objetivos comunes, vivencias y establezcan vínculos que determinen la eficacia de las funciones ejercidas dentro de la institución; es por ello que se considera apoyarse en los proyectos que involucren estrategias de integración para el desarrollo de equipos de alto desempeño como una actividad programada, en la articulación de las necesidades reales en el contexto en estudio.

Por otra parte, [Montero, M. 2013] “**Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos, Perú”** UNAP para alcanzar al título de Magister En Gestión Educativa. Tuvo como objetivo: Establecer la relación entre la Comunicación Interna y la gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas. Enmarcada metodológicamente de tipo correlacional porque buscó establecer la asociación entre las variables: comunicación interna y gestión organizacional.

La población estuvo conformada por la totalidad del Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, ubicada en el Distrito de Iquitos, que hacen un total de 56 (31 entrevistados para gestión organizacional) y (25 entrevistados para comunicación interna). La técnica para la recolección de datos fue: Encuesta, para ambas variables. El instrumento de recolección de datos fue: El cuestionario para ambas variables, los que fueron sometidos a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 88.10% de validez y 83.5% de confiabilidad.

Los resultados indican que la Comunicación Interna en la Gestión Organizacional de 56 (100%) del Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos durante el año 2013 están de acuerdo con 16.3 (52.7%) y realizado el análisis inferencial mediante la aplicación de la prueba estadística inferencial no paramétrica chi-cuadrada se encontró: Tt = 0.297, Tc = 28.32 por lo que se rechaza la Hipótesis nula (Ho) y se acepta la Hipótesis Alterna (H1) con una confiabilidad de 99% que dice: La comunicación interna se relaciona directamente con la Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos.

Por esta razón, el trabajo anteriormente señalado se relaciona con el presente proyecto de investigación, ya que, abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas. Por lo tanto, una manera de hacerlo es mejorando los canales de comunicación existentes y fomentando el trabajo en equipo entre gerentes y empleados.

De la misma manera, [Carmona, Y 2013] En su estudio **“Programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la E.B.B. “República del Perú”.** Valencia Carabobo. Investigación descriptiva con diseño de campo bajo la modalidad de Proyecto Factible, con tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. La muestra 16 docentes y 1 directivo de la institución. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas: Siempre (S), A veces (AV), Nunca (N). El cual responde a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción, la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. Los resultados del diagnóstico arrojaron que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva, por lo tanto, es indispensable las estrategias de comunicación efectiva que posibilite los miembros de la institución puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio, debido a que ambas se refieren a la comunicación, haciendo notar posible solución o un problema práctico, donde se desarrolle una alternativa para armonizar el clima organizacional, variable y objetivo de la misma.

Por otra parte, [Ochoa, M 2012], quien presenta un trabajo de maestría titulado: **Comunicación Gerencial como Base Fundamental del Desarrollo Organizacional en el Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” Tinaquillo Estado Cojedes.** Cuyo objetivo fue proponer una Estrategia de comunicación basada fundamentalmente en el desarrollo organizacional del “Centro de Educación Inicial Nacional Los Pinos” en Tinaquillo Estado Cojedes. Sustentó en la Teoría "X" y Teoría Y de [Douglas Mc.Gregor 1960] y Teoría de la Comunicación en las Relaciones Humanas, de Lawrence, [Paul R. 1970].

La investigación se enmarco bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo de una investigación de campo y documental no experimental. Siendo la población de trece individuos, un gerente y doce docentes, la muestra fue la censal, es decir, igual a la población; trece individuos. Las técnicas utilizadas: la observación y la encuesta, los instrumentos la guía de observación y el cuestionario, éste se estructuró en la escala de tipo Lickert con cinco (5) alternativas con veintisiete (27) ítems. Se validó a través del Juicio de Expertos, la confiablidad se efectuó con el Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach.

El referido autor concluyó que existen grandes barreras en la comunicación entre gerente y personal docente, así como un desconocimiento del significado de la comunicación gerencial y desarrollo organizacional. De forma, el distanciamiento y la falta de canales que permitan una comunicación ascendente genera un aislamiento de la gerencia frente a las necesidades y pasiones de su personal docente repercutiendo de forma negativa en los niveles de motivación en la organización.

[Fernández 2011], presenta un trabajo de maestría titulado. **Propuesta para Optimizar el Proceso de Comunicación Organización en los Centros de Educación Inicial “Bahía del Sol”, “Doñana”, “Juan Griego”, “Sabaneta” del Municipio Nº 07 del Subsistema de Educación Inicial en el Estado Nueva Esparta.** Para optar al título de Licenciado en Educación Integral. Se planteó como objetivo principal determinar los aspectos profesionales, académicos cognoscitivos además por objetivos específicos respectivamente diagnosticar el aspecto comunicación y motivación sobre la participación e indagar las expectativas de la población.

La metodología, se consideró un estudio factible, sustentado en una investigación de campo de nivel descriptivo, la población estudiada estuvo conformada por 50 docentes y 8 directivos que laboran en los Centro de Educación, quienes se le aplicó instrumento tipo encuesta y cuestionarios. Lo que permitió conseguir los datos necesarios para tener una visión general.

Los resultados precisaron que los directivos y docentes deben ser capacitados y orientados, para que asuman la tarea de la optimización del proceso de comunicación organizacional de forma tal, que este sea siempre orientado por senderos de tolerancia, respeto, comprensión, entendimiento, entre ambos para que el proceso de comunicación en la educación sea eficaz y productivo. Considerando estos resultados del autor proponer un plan de acción con la finalidad de mejorar el proceso de comunicación organizacional.

Este antecedente, servirá de orientación, al C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” ubicado en el Fuerte Tiuna. ya que el proceso de comunicación en la institución, se observaron dificultades en la comunicación, las cuales impiden que algunas señales emitidas por la fuente lleguen nítidas a su destino; por ejemplo, cuando en la institución escolar anteriormente mencionada se percibe estas diferencias tales como restricciones y limitaciones presentadas dentro de las etapas del proceso de comunicación representando entonces un valioso antecedentes en lo que se respecta a la bases teóricas y problemática de la misma.

**Bases Teóricas**

**Teorías Gerenciales**

Las teorías Organizacionales y Administrativas, permiten comprender y entender a las organizaciones, las cuales, son complejas, dinámicas, con capacidad de aprendizaje, conflictivas, son sistemas abiertos, con estructuras diferenciadas determinadas, con relaciones organizacionales que penetran por el poder, el control, el liderazgo, la división del trabajo, entre otras;

[Dávila 2001], define las organizaciones como “ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales” (p.6); por su parte, la administración es la acción específica que realiza el sujeto dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos, apoyado en el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), las organizaciones, por lo tanto, deben ser comprendidas y administradas; con las teorías organizacionales y administrativas se logra dicho objetivo, puesto que las primeras, pretenden explicar el comportamiento de la organización y las segundas, pretenden explicar la conducta del administrador.

En el presente proyecto, las instituciones Educativas serán entendidas como organizaciones, puesto que son creadas intencionalmente, tienen unos objetivos, hacen uso de recursos humanos y físicos; por lo tanto, deben ser administradas.

Bajo esta perspectiva, cabe agregar que en la actualidad no ha sido fácil en las organizaciones, con sus cambios contenidos, tanto en los ambientes como en los diferentes grupos de intereses económico, social y políticos a nivel mundial, por lo que han resistido a drásticos cambios, no sólo en las urbes industriales sino que también en la revolución con sus cambios abrazados al último rincón, sin embargo, aunque todavía persisten atrasos, las organizaciones no quiere morir sola sino, debe hacer frente a esos cambios, y asumirlos como propios para poder enfrentar los retos presentes, estos son alcanzados a través de ciertas teorías que brinda soluciones para enfrentar estos cambios.

**Teoría de la Comunicación**

Como fundamento teórico en la investigación se tomará el modelo de la acción comunicativa del filósofo y sociólogo alemán, [Habermas 2002], quien aporta elementos claves para establecer la relación la comunicación efectiva, entre directivos y docentes del Preescolar C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” de Fuerte Tiuna. En virtud de que esta teoría es el principio explicativo de una teoría de la sociedad, fundada en una teoría del lenguaje y el análisis de las estructuras generales de la acción.

Cabe agregar, que, en la elaboración de su teoría, el filósofo alemán analiza la acción basada en sus reflexiones sobre el mundo de la vida. Al mismo tiempo que, analiza la estructura principal en sus ideas sobre el sistema social, ocupa su atención en la transformación político-social; y los ubica en un campo de confluencia entre las tendencias explicativas, comprensivas e interpretativas de las ciencias sociales. De igual forma que, mantiene la importancia central en la racionalidad, entendida ésta, como la forma en que las personas usan el lenguaje y son capaces de actuar mediante el conocimiento.

Según [Habermas 2002], considera que la sociedad debe fundamentarse en la razón y en el análisis del campo social, donde la acción comunicativa es de vital importancia. En otras palabras, el autor expresa que la comprensión entre los actores que interaccionan entre sí, se logra con base a la acción comunicativa, y sostiene que la acción comunicativa es una conducta que caracteriza a las interrelaciones que se dan en el contexto social. En lo relativo a los procesos comunicativos, el sociólogo precitado, considera que éstos, son capaces de llegar a coordinar las acciones humanas, poniendo en manifiesto su exploración.

En este sentido, uno de los objetivos de esta teoría es, lograr la identificación y la eliminación de los factores estructurales, que distorsionan la comunicación. Su papel central, es la racionalización de la acción comunicativa. Por lo que se otorga especial importancia a la comunicación racional, como medio para organizar y superar los conflictos que se dan en las sociedades actuales. [Habermas, 1987] plantea:

…la cultura, la sociedad y la personalidad hacen referencias a pautas interpretativas o suposiciones básicas sobre la cultura y su influencia sobre la acción, a pautas apropiadas de relaciones sociales (la sociedad) y al modo de ser de las personas (la personalidad) y de comportarse. Comprometerse en la acción comunicativa y lograr la comprensión en estos elementos conduce a la reproducción del mundo mediante el refuerzo de la cultura, la integración de la sociedad y la formación de la personalidad. (p.288)

Lo que quiere decir que, la racionalización juega un papel determinante por cuanto representa el “punto de vista de los sujetos” que actúan en la sociedad. Pero, desde una perspectiva externa a ella, para su análisis desinteresado, la sociedad aparece como un sistema con diferentes configuraciones estructurales (la familia, el estado, la economía, entre otros); cuya racionalización progresiva las va alejando del mundo de la vida en un proceso de “colonización” de este último por el sistema.

**Trabajo en Equipo**

Es un equipo conformado por el concurso de las interacciones de varias personas donde cada uno aporta sus conocimientos, sus habilidades, sus ideas y sus motivaciones para alcanzar, en forma coordinada, los objetivos particulares del equipo.

Trabajar en equipo es una capacidad que debe ser metódicamente desarrollada para lograr que todos los miembros de la organización educativa canalicen sus esfuerzos en una misma dirección, bajo un sistema de trabajo democrático en el que se aprovechan al máximo las capacidades de cada uno. Para [Senge 1992] el aprendizaje de trabajo en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar las capacidades de un equipo para crear los resultados que los construyen, bajo la disciplina de desarrollar una visión compartida y sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están integrados por personas talentosas.

El trabajo en equipo significa para un gerente educativo estar preparado para dar el gran salto desde una responsabilidad individual a una responsabilidad compartida, ya que esto permite que la carga del directivo se haga más liviana y la confianza entre ambos, directivos y docentes, aumente, puesto que cuando dos o más personas trabajan juntas para alcanzar un objetivo en un clima de confianza y actitud abierta, aprenden las unas de las otras y potencian sus puntos fuertes, lo cual justifica, en parte, la creación de un entorno de empoderamiento que contribuye al alcance de las metas y objetivos de la organización, logrando así una gestión inteligente.

**Motivación**

La motivación dentro del ambiente educativo es un elemento muy importante, pues de ella va a depender el rendimiento laboral y la productividad que generen las organizaciones; ya que, la motivación es la fuerza que impulsa al hombre a desarrollar tareas óptimas en su desempeño laboral y así alcanzar las metas y objetivos que se proponga en la vida. Un personal altamente motivado realizará sus tareas con entusiasmo, logrando cumplir sus proyectos de trabajo con éxito. Los gerentes motivan a su personal involucrándolos y comprometiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos a hacerlas, empleando el deseo natural de la gente a ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma de enfocar las actividades.

[Díaz 2002] plantea que para mejorar las situaciones que se puedan presentar en las organizaciones, lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigorice al personal, una guía para la acción. Las personas son responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, pueden dar su opinión sobre las cosas que tienen algo de control sobre su trabajo, delega autoridad y dan responsabilidad a los empleados; donde los tres primeros pasos del mismo son: (a) mantener la autoestima; (b) escuchar y responder con empatía; (c) pedir ayuda para resolver problemas.

Por consiguiente, en un ambiente educativo, el gerente crea las condiciones para lograr en el personal una motivación auténtica. Según [Robbins 1999] estas condiciones se basan en los siguientes aspectos:

1. Colaboración: la gente puede trabajar mejor junta, debido al intercambio de talentos y recursos provenientes de los mismos. 2. Cooperación: estará más entusiasmada al tener una sensación de pertenencia y al verse a sí misma como parte de una comunidad. 3. Contenido: un buen trabajo ofrece una oportunidad para hacer un trabajo con sentido (significado). La mayoría de la gente que tiene oportunidad de trabajar en algo que considera importante, estará profundamente comprometida. Se trata de contenido y no solamente de contexto de trabajo. 4. Selección: las personas se entusiasman más con su trabajo cuando tienen libertad para tomar decisiones sobre la forma de realizar sus tareas.

**Bases Legales**

Las bases legales representan la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros, es decir, que las bases legales constituyen todos aquellos documentos de naturaleza legal que aportan el sustento jurídico que requiere una investigación.

Desde este aspecto, se inicia las bases legales con la Constitución Nacional de la [República Bolivariana de Venezuela, 1999] Gaceta Oficial No. 5.903, la cual establece en su Artículo 102, que la educación es gratuita y se fundamenta en el respeto por las opiniones de las personas, concibiendo al hombre como un ser social que transciende lo colectivo. Además, señala textualmente:

La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal (p. 32)

La educación debe contribuir a preparar ciudadanos y ciudadanas que respondan a una concepción ética del compromiso social, y que, desde una postura crítica, innovadora, prepositiva, y apegada al método científico, sean capaces de aplicar los conocimientos y técnicas de intervención social fundamentales, en los diferentes contextos y escenarios sociales posibles, sean estos públicos o privado.Mientras que, la educación integral de calidad, reconocida en el Artículo 103 de la Carta Magna, sólo se logra a través de la creación de infraestructura y ambientes equipados, horarios integrales, alimentación diaria, formación en educación, cultura y deportes, tareas dirigidas, orientación, salud, recreación.

De igual manera, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente se estipula en el Artículo 104, que los docentes deben ser de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica, quienes se deben formar de manera permanente para la consolidación del proyecto de participación de la familia y la comunidad.

El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica, con el propósito de que cada estudiante tengo un nivel óptimo de enseñanza y que ponga en práctica la teoría en su ejercicio como profesionales

**Sistema de Variable**

El disponer de un buen sistema de variables es importante en el proceso de investigación ya que facilita todo un diseño, desarrollo y posterior análisis estadístico de los resultados. Así mismo, [ Bavaresco 2006], se refiere a las variables cómo: “Las diferentes condiciones, cualidades características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación. Constituyen la imagen inicial del concepto dado dentro del marco” (p. 76). A continuación, se presenta el cuadro de variables.

 **Cuadro1. Operacionalización de las Variables**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivos****Específicos** | **Variable****Definición Conceptual** | **Dimensiones****Definición** |  **(Indicadores)** | **Ítems** |
| Diagnosticar la situación actual relacionada a la comunicación efectiva entre el personal directivo y docente del “C.E.I.N.S Barrio Nuevo”. | **Comunicación Efectiva**: es aquella que, a través de la buena destreza, habilidades y forma de comunicación, logran el propósito de lo que se quiera transmitir o recibir, el gerente educativo y el docente codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. [Habermas, 2002] | -**Proceso de la comunicación:** sistema de transmisión de información a otros, que es capaz de recibirla -**Barreras de la Comunicación:** Proceso de transmisión y factores que impiden la comunicación-**Formas de Comunicación:** medios empleados para establecer la comunicación.-**Tipos de Comunicación:** forma de enviar el mensaje | Emisor-Código-Mensaje-Canal-Receptor -Retroalimentación -Personales-Físicas-Semánticas - Abierta-Evolutiva-Flexible-Interpersonal -Descendente -Ascendente -Horizontal | 12345678910111213141516 |
| Caracterizar los elementos que están interviniendo en forma negativa en la comunicación entre el personal directivo y docente para el fortalecimiento del trabajo en equipo en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”. | **Trabajo en Equipo**: Consiste en que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro de objetivos comunes. Donde todos cooperen y con ello robustecer la cohesión del equipo de trabajo. [Senge 1992] | -**Herramientas:** actividades para fortalecer la resolución de problema y propuestas de mejora**-Toma de Decisiones:** Proceso de elección entre las opciones para resolver conflictos comunicacionales.  | -Normas y acuerdos de convivencia -Dinámica Grupal -Aprendizaje Cooperativo-Discusión dirigida -Diagnóstico del problema-Jerarquiza problemas-Acepta sugerencias -Delega funciones -Seguimiento y control  | 171819202122232425 |
| Proponer un plan motivacional basado en la comunicación efectiva como herramienta gerencial, para la integración del trabajo en equipo entre directivo y docente en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”. | Se desarrolla en el Capítulo VI |

**Fuente:** [Cortez, Z, 2018]

**CAPITULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**

1. **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible; en relación con esto la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), la define como:

La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. El proyecto debe tener apoyo, bien sea en un diseño documental o de campo; y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos (p.21)

Igualmente, el estudio se apoyó en una investigación de campo, según [Tamayo 2003] esta se desarrolla cuando:

La persona encargada de conducir el estudio tiene contacto directo con la problemática, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p.25).

1. **Diseño de la Investigación**

Desde esta perspectiva, el diseño de investigación fue no experimental con corte transversal, que según [Hurtado y Toro 2010]. Son aquellos que “intentan describir un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones y características que las definen; Sin ejercer control ni manipulación alguna sobre las variables en estudio; así mismo su medición se lleva a cabo en un solo momento y tiempo determinado” (p. 87)

Se observó si existe o no manipulación de las variables; asimismo su medición se en el momento. Además, se observarán ambas en su ambiente natural; Con la finalidad de efectuar un diagnóstico de la comunicación ejercida para el momento del estudio, por el equipo directivo para el fortalecimiento del trabajo en equipo con el personal docente, administrativo y obrero en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” Fuerte Tiuna; y de esta forma conocer de una manera objetiva la problemática planteada en el trabajo.

1. **Población y Muestra**

**Población**

En lo relativo a la población, [Hernández, Fernández y Baptista 2003], la definen como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente entorno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo (p. 210). Para efecto de la investigación la población estará conformada por treinta y cinco (35) Docentes del C.E.I.N.S. “Barrio Nuevo” Fuerte Tiuna Caracas.

**Muestra**

En relación a la muestra, [Hernández, Fernández y Baptista 2003] señalan: “ésta suele ser definida como un subgrupo de la población, y para seleccionarla deben delimitarse las características de la población, a fin de identificar cuáles serán los parámetros muéstrales” (p. 251). De allí, que la muestra estará integrada por treinta y cinco (35) docentes C.E.I.N.S. “Barrio Nuevo” Fuerte Tiuna Caracas.

1. **Técnica e Instrumentos de Recolección de Instrumentos**

Las técnicas de recolección de datos son lineamientos que direcciona la recolección de la información. Según [Ramírez 2010], la técnica “es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha realizado con el éxito en el ámbito de la ciencia” (p. 137).

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de observación directa, [Arias, F. 2010] señala que entre las técnicas de recolección de información la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de sus objetivos de investigación preestablecido.

Esta técnica se define como el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos que se necesita, ya que permitirá recolectar información directamente de la realidad.

El instrumento, es el recurso que permite la obtención de los datos. Hurtado, y Toro (2010) lo define como: “un conjunto de pautas e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de investigación específica” (p. 77). Para efectos de la investigación, se utilizará un cuestionario

**Descripción del instrumento**

Con el objeto de obtener información sobre la problemática planteada, se utilizará como instrumento un cuestionario el cual abarcará los aspectos fundamentales de la problemática planteada, en cuanto al diagnóstico de necesidades. Por lo tanto, estará conformado por 25 ítems con preguntas correspondiente a la escala de Likert, con (5) **Alternativas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca**.La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

1. **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

**Validez**

La Validez, se realizará mediante el procedimiento denominado Juicio de Expertos; donde participaran tres especialistas, dos en la materia y uno en metodología de investigación; quienes dieron sus dictámenes, y determinaron que los ítems miden los objetivos específicos planteados. En relación con esto [Méndez 2003] señala: “La validez es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está destinado”, (p.52). De esto se deduce que, para validar un instrumento, este debe cumplir ciertas condiciones mínimas de calidad para garantizar que los resultados que estos proporcionen sean reflejo de la realidad existente.

**Confiabilidad**

La confiabilidad es una medida de consistencia y uniformidad de un instrumento de recolección de datos. Permite determinar si las calificaciones provenientes de la aplicación de un instrumento son estables en el tiempo y en lugares diferentes. Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado.

[Hernández, Fernández y Baptista 2010] indican que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 243) Para hallar el coeficiente de confiabilidad se procedió de la siguiente manera:

Aplicación de la prueba piloto a un grupo de 8 sujetos pertenecientes a la muestra de estudio, con características equivalentes a la misma. Codificación de las respuestas; trascripción de las respuestas en una matriz de tabulación de doble entrada con el apoyo del programa estadístico SPSS.

Cálculo del Coeficiente de Alfa de Cronbach, cuya representación a través de la formula estadística: (Ver desarrollo de matriz en Anexo B)



α = Coeficiente de Confiabilidad

K = Números de Ítems

S2tt = Varianza del Instrumento

S2to = Varianza de la Suma de los Ítems

Σ = Sumatoria

Para la Interpretación de los valores tomando en cuenta la escala sugerida por Ruiz (1998):

**Cuadro 2.** Rango de Magnitud de Confiabilidad

|  |  |
| --- | --- |
| 0.81 – 1.00 | Muy alta |
| 0.61 – 0.80 | Alta |
| 0.41 – 0.60 | Moderada |
| 0.21 – 0.40 | Baja |
| 0.001 – 0.20 | Muy baja |

α = 25 / (25-1) \* 1- (18,9/272,2)

 α = (25/ 24) \* 1- 0,069

 α = 1.04 \* 0.93

 α = **0.96**confiabilidad muy alta.

Al sustituir los valores en la formula, arrojo una confiabilidad de 0,96, descrito como una magnitud muy alta en la escala anterior. De esta forma se constató que el instrumento diseñado es válido y confiable para ser aplicado a la población de estudio

1. Objetivos de la Propuesta.
2. Misión de la Propuesta.
3. Visión de la Propuesta
4. Plan estratégico.

**Cuadro 3.** Cronograma de actividades

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nº** | **ACTIVIDADES** | **PERIODO NOVIEMBRE 2016-FEBRERO 2017** |
| **NOVIEMBRE** | **DICIEMBRE** | **ENERO** | **FEBRERO** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1 | Diagnóstico de la situación  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | Revisión bibliográfica  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** | Elaboración del planteamiento del problema y objetivos Capitulo I. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | Elaboración del Marco Teórico Capitulo II |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | Elaboración del Marco Metodológico Capitulo III  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | Entrega del Proyecto |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Fuente:**Cortez, Z, (2018)

**CAPITULO IV**

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

**Presentación de los Resultados**

 En el presente capítulo se expone un panorama conceptual sobre el análisis de datos, se describen algunos elementos estadísticos útiles tanto para la organización y presentación de los datos como para el análisis de los resultados de investigación. Los resultados de la presente investigación, se evidencian a través del procedimiento de la información en una matriz de datos de doble entrada y luego presentando los resultados en tablas de distribución de frecuencia, ilustrándola con sus respectivos gráficos tipo torta. Se procesó la información de cada ítem, de cada uno de los indicadores, según niveles de ocurrencia presentados en una escala de Likert, con cinco alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Después de realizado el procedimiento del registro de datos, se procedió a graficar en términos de frecuencia y porcentajes para mostrar la información a través de los resultados obtenidos, finalmente se discutieron los resultados y se hizo la respectiva interpretación la cual, se realizó en términos de los resultados de la investigación. Asimismo, se presenta el análisis en cuadros y gráficos de las dimensiones: Proceso de la Comunicación: medidos a través de los ítems (1, 2, 3, 4,5 y 6). Barreras de la Comunicación: Ítems (7, 8 ,9). Formas de Comunicación. Ítems (10, 11, 12 y 13). Tipos de Comunicación: ítems (14, 15, y 16). Herramientas Trabajo en equipo: Ítems (17, 18, 19 y 20). Toma de Decisiones: ítems (21, 22, 23, 24, y 25). A continuación, se presenta la información en tablas de frecuencias y gráficos analizada por dimensión.

**Cuadro 3.**

Distribución de repuestas emitidas por los docentes en relación al proceso de comunicación

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | **Casi siempre** | **Algunas veces** | **Casi Nunca** | **Nunca** | **Total**  |
|  | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 1 | 14 | 40 | 0 | 0 | 21 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| 2 | 14 | 40 | 0 | 0 | 21 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| 3 | 0 | 0 | 14 | 40 | 21 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| 4 | 0 | 0 | 14 | 40 | 0 | 0 | 7 | 20 | 14 | 40 | **35** | **100** |
| 5 | 0 | 0 | 14 | 40 | 7 | 20 | 0 | 0 | 14 | 40 | **35** | **100** |
| 6 | 0 | 0 | 14 | 40 | 21 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| **Promedio** |  | **13%** |  | **27%** |  | **43%** |  | **4%** | **13%** |  | **100** |

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

***Gráfico 2.***Proceso de la Comunicación.

****

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Análisis:** La tendencia general de la respuesta proporcionada por la muestra, según los diferentes ítems se tiene: ítems 1, el 43% de los encuestados considera que algunas veces la información originada desde la dirección llega a todo el personal docentes, 27% respondió casi siempre; ítem 2, el 13% señaló que la información dentro de la institución siempre es adecuada por el personal directivo, 43% considera que algunas veces.

Para el ítem 3, el 43% respondió que algunas veces el mensaje que transmite el personal directivo es claro y sin interferencias, 27% dijo que casi siempre; ítem 4, el 13% manifestó que la trasmisión del mensaje nunca se efectúa acorde a los canales existentes en la institución educativa, sin embargo, 27% respondió casi siempre y 4% casi nunca; para el ítem 5, el 13% manifestó que nunca recibe el mensaje de manera oportuna por parte del personal directivo, sin embargo el 27% respondió casi siempre, 43% algunas veces; en el ítems 6, el 43% respondió que el proceso de retroalimentación de la comunicación algunas veces el directivo se asegura de que el docente comprenda el mensaje, 27% dijo casi siempre.

Los porcentajes promedio, de la dimensión proceso de la comunicación se ubicó en la alternativa algunas veces 43%, casi siempre 27% y siempre 13 %, nunca 13% y casi nunca 4%; lo que permite inferir que los directores tienen fallas en la práctica del significado de la comunicación humana como un proceso que implica relaciones, intercambio y compartición en todas las actividades del plantel.

Esta apreciación de los docentes permite retomar los planteamientos que sobre el proceso de comunicación hace [Certo 2001], quien señala: [Para aumentar la probabilidad de que la comunicación sea efectiva, el mensaje tiene que codificarse de modo que la experiencia de la fuente respecto a la señal se decodifique de modo equivalente a la experiencia que el receptor tenga y pueda ser decodificado. Si esto se hace así, la probabilidad de que el receptor interprete la señal como lo intentó la fuente es alta].

**Cuadro 4.**

Distribución de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión Barreras de la Comunicación

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | **Casi siempre** | **Algunas veces** | **Casi Nunca** | **Nunca** | **Total %** |
|  | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 7 | 0 | 0 | 7 | 20 | 21 | 60 | 0 | 0 | 7 | 20 | **35** | **100** |
| 8 | 0 | 0 | 14 | 40 | 21 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| 9 | 0 | 0 | 14 | 40 | 21 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| **Promedio** |  | **0%** |  | **33%** |  | **60%** |  | **0%** | **7%** |  | **100** |

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Gráfico 3. Barreras de la Comunicación**

****

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Análisis**: La apreciación de los diferentes ítems, demuestran que: ítem 7, el 60% de la muestra respondió que el director algunas veces evita que en la institución existan barreras personales que obstaculice la comunicación con el docente­, 33% casi siempre, 7% nunca; ítem 8, 60% manifestó que el director algunas veces evita que en la institución existan barreras físicas que interfieran en la comunicación con el docente, el 33% expreso casi siempre; ítem 9, el 60% reconoció que el director algunas veces evita que en la institución existan barreras semánticas que dificulte la interpretación del mensaje de la comunicación con el docente­, el 33% declaró casi siempre.

La función del promedio porcentual de respuesta de la dimensión Barreras de la Comunicación, esta se ubica en la alternativa algunas veces 60%, casi siempre 33%, nunca 7%; de esto se deduce que los docentes reportan que los directores desde su posición de emisores bloquean el proceso comunicación, estableciendo barreras que se derivan de la misma personalidad del directos de la institución educativa.

Esta deficiencia en la comunicación, se corresponde con lo planteado por [Stoner, Freeman y Gilbert 2003], quienes señala que estas interferencias se definen como Barreras Personales: Proviene de las emociones, valores y malos hábitos de escuchas. Las emociones actúan como filtros en la comunicación. Se escucha y se ve lo que emocionalmente sintonizamos; entonces no se puede separar de nuestra personalidad. Barreras Físicas: ocurre en el ambiente; a través de ruidos, distancia entre las personas, interferencias físicas de otro tipo.

Control ambiental, es cuando se modifican las condiciones de modo de predisponer al receptor e influir en sus sentimientos y comportamientos. Barreras Semánticas, relacionadas con el significado. Surgen de la limitación de los símbolos a través de los cuales se comunica; suelen tener más de un significado y el receptor debe elegir uno de ellos.

**Cuadro 5**

Distribución de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión Formas de Comunicación

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | **Casi siempre** | **Algunas veces** | **Casi Nunca** | **Nunca** | **Total %** |
|  | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 10 | 0 | 0 | 14 | 40 | 7 | 20 | 0 | 0 | 14 | 40 | **35** | **100** |
| 11 | 0 | 0 | 14 | 40 | 21 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| 12 | 0 | 0 | 14 | 40 | 7 | 20 | 0 | 0 | 14 | 40 | **35** | **100** |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 20 | 28 | 80 | **35** | **100** |
| **Promedio** |  | **0%** |  | **30%** |  | **25%** |  | **5%** | **40%** |  | **100** |

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Gráfico 4. Formas de Comunicación.**

****

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Análisis**: En la evaluación de los diferentes ítems se asume: ítem 10, el 40% de la muestra señala que la dirección nunca pone en práctica una comunicación abierta como una manera de que fluya de información en los diferentes nivel, el 0 % declaró casi siempre, 30% casi siempre; ítem 11, el 25% alegó que la dirección algunas veces hace énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de la institución, 30% casi siempre; ítem 12, el 40% respondió que el director nunca siempre permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal, sin embargo, 30% indicó casi siempre, 25% algunas veces; ítem 13, el 40% declaro que en las relaciones interpersonales el personal directivo nunca mantiene una actitud creativa que permita el diálogo se expanda, el 5% reveló que casi nunca.

El promedio porcentual de esta dimensión se tiene, el 40% de la muestra respondió que nunca, 0% indicó casi siempre, 25% algunas veces; de esto se deriva que los directores no están poniendo en práctica una comunicación abierta y flexible que les permita el intercambio de información con su personal docente, que favorezca el nivel participación y cooperación entre director-docente.

En atención a esto [Nosnik 2003], plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la institución esta debe ser: a) Abierta: su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo. b) Evolutiva*:* pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización. c) Flexible: permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal. d) Multidireccional: maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.

e) Instrumentada: se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva (p. 20).

**Cuadro 7**

Distribución de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión Tipos de Comunicación

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | **Casi siempre** | **Algunas veces** | **Casi Nunca** | **Nunca** | **Total %** |
|  | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 40 | 0 | 0 | 21 | 60 | **35** | **100** |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 40 | 0 | 0 | 21 | 60 | **35** | **100** |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| **Promedio** |  | **0%** |  | **0%** |  | **60%** |  | **0%** | **40%** |  | **100** |

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Gráfico 6. Tipos de Comunicación**

****

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Análisis**: Se aprecia que el ítem 14, el 40% respondió que la comunicación nunca fluye desde los niveles directivos a los docentes, 60% expresó algunas veces; ítem 15, 40% expreso que la comunicación nunca fluye desde los niveles más bajos de la institución hasta los más altos, el 60%algunas veces; ítem 16, el 60% indico que la comunicación algunas veces fluye entre funciones, necesaria para coordinar los distintos trabajos de la institución educativa.

El promedio porcentual de la dimensión tipo de comunicación se ubicó en: 60% algunas veces, 40% respondió nunca. Lo que permite inferir que la comunicación practicada por el personal directivo es de tipo descendiente, de la dirección hacia los subalternos sin darle retroalimentación al proceso de la comunicación.

En aplicación a esto, [Katz y Kahn 1990] plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones: Comunicación Descendente. Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado. Comunicación Ascendente. Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. Comunicación Horizontal. Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal. Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación. Comunicación informal. Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continúas sobre su rol y el del grupo al que pertenece.

**Cuadro 8**

Distribución de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión Herramientas Trabajo en Equipo

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | **Casi siempre** | **Algunas veces** | **Casi Nunca** | **Nunca** | **Total %** |
|  | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 40 | 7 | 20 | 14 | 40 | **35** | **100** |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 28 | 80 | 7 | 20 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| **Promedio** |  | **0%** |  | **0%** |  | **80%** |  | **10%** | **10%** |  | **100** |

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Gráfico 7. Trabajo en Equipo**

****

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Análisis:** Al apreciar el ítem 17, se tiene que el 40% de los encuestados señalaron que la dirección nunca promueve acuerdo de convivencia con su personal docente, el 80% algunas veces, 10% casi nunca; ítem 18, el 80% respondió que algunas veces se utiliza la dinámica grupal como herramienta para el logro de los objetivos institucionales; ítem 19, el 80% indicó que el personal directivo algunas veces permite que los miembros del grupo aprendan de los demás compañeros con los que interactúa día a día; ítem 20, el 80% reveló que el personal directivo algunas veces permite que los grupos expresen claramente cuáles son sus objetivos comunes en relación con el trabajo en equipo, el 10% casi nunca.

En función del promedio porcentual de la dimensión Herramientas para el trabajo en Equipo, el 80% respondió algunas veces; 10% casi nunca, 10% nunca; se deduce que el director debe fomentar como herramienta la cultura del trabajo en equipo, donde la gente entiende y cree que el pensamiento, la planificación, las decisiones y acciones son mejores cuando se hacen en forma cooperativa; además la gente reconoce, e incluso asimila, la creencia de que “ninguno es tan bueno como el otro”.

En concordancia con lo descrito, [Chiavenato 2006], expresa que los jefes comunicarán la expectativa clara de que se espera que el trabajo en equipo y la colaboración sean la base; nadie es dueño de su trabajo o el proceso por sí mismo. Las personas que realizan los procesos de trabajo y los puestos están abiertas y receptivas a las ideas y las aportaciones de otros en el equipo (p.85).

**Cuadro 9**

Distribución de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión Toma de Decisiones

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **Siempre** | **Casi siempre** | **Algunas veces** | **Casi Nunca** | **Nunca** | **Total %** |
|  | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** | **F** | **%** |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 40 | 0 | 0 | 21 | 60 | **35** | **100** |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | **35** | **100** |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 40 | 0 | 0 | 21 | 60 | **35** | **100** |
| **Promedio** |  | **0%** |  | **0%** |  | **76%** |  | **0%** | **24%** |  | **100** |

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Gráfico 8. Toma de Decisiones**

****

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

**Análisis e Interpretación**

En relación a los hallazgos encontrados se demuestra en el ítem 21, que el 100% de los directores algunas veces efectúa un diagnóstico de la problemática antes de tomar una decisión; ítem 22, el 76% expuso que el director algunas veces jerarquiza los problemas como una manera de tomar decisiones acertadas; para el ítem 23; el 24% señaló que le director nunca acepta sugerencias de su personal como una forma de resolver los conflictos instituciones, el 76% algunas veces; ítem 24, el 76% de la muestra opino que el personal directivo algunas veces delega funciones en su personal docente una vez tomada la decisión; ítem 25, el 24% respondió que nunca se hace seguimiento al personal designado y se da oportunidad para la solución del problema, el otro 76% confeso que algunas veces.

Del promedio porcentual de la dimensión Toma de decisiones, el 76% manifestó algunas veces, 24% nunca; se infiere que los directivos educativos deben mejorar sus capacidades y habilidad en el proceso de toma de decisión como una manera de resolver problemas: por ello, [Stoner y Wankel 2004], plantean que los gerentes educativos deben tomar distintos tipos de decisión, según las circunstancias del momento y presentan un modelo para la selección de alternativas de solución a un problema, el cual consta de cuatro etapas: Investigar la Situación:La primera tarea es buscar todos los factores capaces de haber creado el problema o susceptibles de ser incorporados a la solución final.

Desarrollar opciones: Formular varias opciones permite a los directores resistir la tentación de resolver sus problemas demasiado pronto y aumenta las probabilidades de llegar a una buena decisión. Evaluar opciones y seleccionar la mejor:Una vez que se han preparado un conjunto de opciones, hay que evaluar su grado de eficacia, y poner en práctica la decisión y hacer su seguimiento:Plantean que una vez seleccionada la mejor opción disponible, ellos han de hacer planes para afrontar las exigencias y problemas que pueden encontrar en su realización. Señalan los autores que deben adquirirse recursos y asignarse conforme sea necesario (p.35)

**Discusión de los Resultados**

En los resultados se evidencia, para el promedio de la dimensión proceso de la comunicación se ubicó en la alternativa 43%, casi siempre 27% y siempre 13 %, nunca 13% y casi nunca 4; infiriéndose que los directores no llevan a practica el significado de la comunicación humana como un proceso que implica relaciones, intercambio en todas las actividades del plantel. Asimismo, para la dimensión Barreras de la Comunicación, esta se ubica la alternativa algunas veces 60%, casi siempre 33%, nunca 7%; deduciéndose que los docentes reportan que los directores desde su posición de emisores bloquean el proceso comunicación, estableciendo barreras que se derivan de la misma personalidad del director de la institución educativa.

Para el promedio porcentual de la dimensión formas de comunicación se tiene, el 40% de la muestra respondió que nunca, 30% indicó casi siempre, 25% algunas veces; de esto se deriva que los directores no están poniendo en práctica una comunicación abierta y flexible que les permita el intercambio de información con su personal docente, favorecer el nivel de participación y cooperación entre director-docente. Para el promedio porcentual de la dimensión tipo de comunicación se ubicó 60% algunas veces, 40% respondió nunca.

Lo que permite inferir que la comunicación practicada por el personal directivo es de tipo descendiente, de la dirección hacia los subalterno sin darle retroalimentación al proceso de la comunicación, infiriéndose que del total de las repuestas emitidas el 33% de los hallazgos indican que hay debilidad por parte del personal directivo en el proceso de la comunicación, ya que él, no asegura que los docentes hayan entendido el mensaje para generar nuevas ideas, y que todos participen espontáneamente en las soluciones de los problemas; todo lo anterior, está afectando el nivel de comunicación que se ve reflejado en la existencia de barreras personales, físicas y semánticas que están interfiriendo en el mensaje final. Además, ellos no ponen en práctica una comunicación abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e interpersonal donde secoloque énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de la organización, también, que permita una comunicación oportuna entre lo formal e informal y donde se maneje una comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.

También, se observa que la comunicación practicada por el personal directivo es de tipo descendiente, de la dirección hacia los subalternos sin darle intercambio de información al proceso de la comunicación; contribuyendo a que la comunicación sea en un solo sentido. En función del promedio de la dimensión Herramientas para el trabajo en Equipo, el 80% respondió algunas veces; 10% casi nunca, 10% nunca; se deduce que el director debe fomentar como herramienta la cultura del trabajo en equipo, donde las personas entienden y creen que el pensamiento, la planificación, las decisiones y acciones son mejores cuando se hacen en forma cooperativa; además reconocen, e incluso asimila, la creencia de que ninguno es tan bueno como el otro y por otro lado, del promedio porcentual de la dimensión Toma de decisiones, el 76% manifestó algunas veces, 24% nunca.

Por lo tanto, se infiere que los directivos educativos deben mejorar sus capacidades y habilidad en el proceso de toma de decisión como una manera de resolver problemas, ya que, en el 40% seevidencia que no están promoviendo normas y acuerdos de convivencia a través de acciones que tenga en cuenta los intereses del personal, con una visión de futuro donde prevalezca una comunicación de respeto y comprensión hacia sus subordinados.

Igualmente debe permitir que los grupos expresen claramente cuáles son sus objetivos comunes en relación con el trabajo en equipo; propiciando un ambiente de aprendizaje cooperativo dentro del grupo como un modo de aprovechar el talento humano y mejorar los procesos de trabajo. Por otra parte, los directores no efectúan un diagnóstico del problema como una manera de ocuparse de él; evitan las sugerencias lo que no les permite observar las desviaciones que se presentan para hacer correcciones si surgen nuevos problemas.

**CAPÍTULO V**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**Conclusiones**

En relación con el objetivo: “diagnosticar la situación actual relacionada con la comunicación efectiva entre el personal directivo y docente para el fortalecimiento del trabajo en equipo del C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”. los resultados indicaron que del total de las repuestas emitidas el 77,3% de los hallazgos indican que hay debilidad por parte del personal directivo en el proceso de la comunicación, el mismo no se asegura que los docentes hayan entendido el mensaje para generar nuevas ideas, y que todos puedan participar espontáneamente en las soluciones de los problemas; todo lo anterior, está afectando el nivel de comunicación que se ve reflejado en la existencia de barreras personales, físicas y semánticas que están interfiriendo en el mensaje final.

Además, ellos no poner en práctica una comunicación abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e interpersonal donde se ponga énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de la organización, también que permita una comunicación oportuna entre lo formal e informal y donde se maneje una comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.

Por otra parte, para el objetivo caracterizar los elementos que están interviniendo en forma negativa en la comunicación entre el personal directivo y docente para el fortalecimiento del trabajo en equipo en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo, en los hallazgos

Encontrados un 64% se evidencia que no están promoviendo normas y acuerdos de convivencia a través de acciones que tengan en cuenta los intereses del personal con una visión de futuro donde prevalezca una comunicación interpersonal de respeto y comprensión hacia sus subordinados. Igualmente debe permitir que los grupos expresen claramente cuáles son sus objetivos comunes en relación con el trabajo en equipo; propiciando un ambiente de aprendizaje cooperativo dentro del grupo como una forma de aprovechar el talento humano y mejorar los procesos de trabajo.

Por otro, los directores no efectúan un diagnóstico del problema como una manera de ocuparse de él; así mismo en la jerarquización de opciones por medio de criterios realistas; además evitan las sugerencias lo que no les permite observar las desviaciones que se presentan para hacer correcciones si surgen nuevos problemas. También evaden delegar funciones, ni hacen seguimiento al personal; trayendo como consecuencia que los objetivos trazados por la organización se vean afectados, y algunas actividades programadas sufran retraso a la hora de su ejecución.

De la misma manera para el objetivo elaborar un plan motivacional basado en la comunicación efectiva como herramienta gerencial, para la integración del trabajo en equipo entre directivo y docente en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”., se considera que al implementar el plan estratégico, se lograría fortalecer la comunicación efectiva y el trabajo en equipo dentro de la institución educativa, siendo significativo para el estudio, el plan propuesto, es viable en lo técnico, en lo operativo y lo económico, considerándose factible su aplicación, los mismos se desarrolla en el Capítulo VI.

**Recomendaciones**

La gerencia educativa debe orientarse hacia los servicios que presta en la búsqueda de la calidad del aprendizaje centrada en los intereses del educando y la relación con la comunidad (docente, personal administrativo y personal de ambiente, representantes, consejo educativo). Las innovaciones incluidas en el plan estratégico deben ser monitoreadas y asimiladas a fin de dosificar su incorporación y que se convierta en genuinos elementos de éxitos gerencial.

El gerente educativo, debe generar en su equipo de trabajo compromiso y ética personal y gerencial, crear ambientes de aprendizaje para la excelencia, de forma que, el ambiente laboral se convierta en un escenario posible, en la cual la ausencia de propósitos, el temor, la desconfianza, la resistencia al cambio y otras limitantes no se conviertan en obstáculos con los cuales choquen la creatividad, la innovación, el compromiso y la superación personal y grupal.

Aplicar elplan motivacional basado en la comunicación efectiva como herramienta gerencial, para la integración del trabajo en equipo entre directivo y docente en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”.

Dar a conocer a las autoridades, directivos y docentes del C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”, los resultados de la investigación para que se tengan presente la implementación del plan en la comunicación efectiva como herramienta fundamental para el fortalecimiento el trabajo en equipo.

**CAPÍTULO VI**

**LA PROPUESTA**

**Presentación**

La propuesta tiene como propósito principal diseñar estrategia motivacionales basada en la comunicación efectiva como herramienta fundamental para fortalecer el trabajo en equipo entre docentes y directivos en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”, ubicado en Fuerte Tiuna Caracas - Venezuela; en este sentido, las estrategias permitirán a los directores alcanzar la eficacia y producir cambios en las rutinas de trabajo o en las actitudes profesionales, mejorando así sus competencias personales e institucionales.

Desde esta perspectiva, la formación profesional del personal directivo debe concebirse no sólo en su adiestramiento para el trabajo, sino desde una perspectiva integral, introduciendo cambios actitudinales en la formación de valores, elevando su autoestima, crecimiento personal y creatividad, que le permita desenvolverse en la sociedad en todos los ámbitos, y en especial el educativo.

Por esto, la propuesta ofrece al personal directivo una nueva forma de comunicarse con su personal; ya que por un lado se presentan estrategias comunicacionales como herramienta para una buena retroalimentación, uso de canales de comunicación eficaces; lo que les ayudará a crear un ambiente de trabajo agradable dentro de grupo. Por otro lado, las estrategias para el trabajo en equipos y tomar decisiones, les permitirán lograr un cambio de cultura en la institución como una manera de aprovechas las ideas y los conocimientos que posee el personal docente de la institución.

Así mismo, para la mejor comprensión de la propuesta se estructuró de la siguiente manera: presentación, misión, visión y objetivos de la propuesta, la cual contiene el objetivo general y los objetivos específicos; factibilidad y desarrollo la propuesta donde se propuso las estrategias tomando como base los objetivos específicos propuestos.

**Justificación**

Uno de los factores más importantes de las instituciones educativas, es la correcta comunicación y el problema más significativo de la gestión educativa es la incapacidad manifiesta de la dirección para comunicarse con su personal y viceversa. Por esto, el funcionamiento del sistema educativo venezolano, requiere que los directores, asuman un liderazgo participativo a través de estrategias donde se utilice como herramientas la comunicación efectiva para la conducción de los grupos hacia el logro de los cambios educativos que amerita el país para su impostergable desarrollo.

 Es aquí, donde cobra valor la propuesta, ya que la misma busca diseñar estrategia basada en la comunicación efectiva como herramienta fundamental para fortalecer el trabajo en equipo entre docentes y directivos en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”, ubicado en Fuerte Tiuna Caracas - Venezuela. Desde esta perspectiva, los directivos deben poner todo su empeño en lograrlo; por ello, se hace necesario prestar mejor atención a la formación de directores, que les permita la capacidad para gestionar el desarrollo de las instituciones, con un alto nivel de desempeño en las competencias asignadas a su cargo.

Además, desde el punto de vista organizacional la propuesta viene a determinar cambios conductuales en la gestión gerencial, de igual maneras, servirán para incentivar la comunicación como herramienta eficaz para el logro de objetivos comunes; contribuyendo de esta forma al ejercicio de un liderazgo eficaz por parte de los directores, lo cual se verá reflejado en un mejor funcionamiento de la institución educativa y un personal más motivado.

Igualmente, desde el punto de vista social constituye un aporte para las instituciones educativas, que tendrán en sus manos una herramienta que les permitirá gerencial los recursos humanos con una visión diferente, como una manera de comunicarse y tomar decisiones basadas en el consenso de los equipos de trabajo. En cuanto a la factibilidad técnica, operativa y financiera de la implementación de la propuesta la misma es viable porque se cuenta con el apoyo del personal directivos; así mismo la institución cuenta con mesa, computadoras, sala de conferencia y los gastos del programa no son costosos.

**Administración**

La presente propuesta de estrategias comunicación efectiva, se plantea a la Dirección Administrativa, del C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”, ubicado en Fuerte Tiuna Caracas - Venezuela su elaboración y ejecución final se le será entregada con el fin de que dictaminen en qué modo será administrada la misma operacionalmente. En tal sentido, los gerentes con visión futurista reconocen la necesidad creciente de disponer de diseños innovadores, que ayude a manejar sus organizaciones en este ambiente. En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente.debe conocer los medios a utilizar para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, identificar las fallas y proponer correcciones, poseer una sólida formación integral, preparación técnica enmarcada en un detallado conocimiento del contexto, de aptitudes gerenciales, capacidad creativa y crítica, ser líder, con dominio de las relaciones humanas y tener un alto grado de conciencia nacional.

**Viabilidad**

**Análisis de factibilidad**

[Hernández y otros 2003] señala “en la viabilidad o factibilidad debemos tomar en cuenta la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinarán en última instancia los alcances de la investigación (p. 27). Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en aspectos básicos como, técnicos, operacional, y económicos.

**Factibilidad Técnica**

[Hurtado y Toro 2010] señala que la factibilidad técnica, se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, que son precisos para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente se refiere a elementos tangibles (medibles).Entre las factibilidades técnicas se encuentras todos los aspectos tecnológicos, los cuales facilitaran el desarrollo del proyecto.

 *Recursos Materiales*

1. Papel Bond, tamaño Carta
2. Papel Bond, Tamaño AD1.
3. Marcadores
4. Lápices
5. Pintura al Frío
6. Pinceles
7. Tizas pasteles de colores
8. Rota-folio
9. Reproductor, CD
10. Computador (Cartucho de Tintas)
11. Trípticos.

*Recursos Humanos*

1. Autora de la Investigación.
2. Docentes de Aula.

**Factibilidad Operacional**

[Labrador y Otros, 2002]“todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (procesos) depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto”. (p. 45). En este particular, es importante denotar que la operatividad de la propuesta será desarrollada por la autora de la investigación**.**

**Factibilidad Económica**

[Labrador y Otros, 2002], señala que este componente estima la inversión requerida, los costos de operación para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos. En este particular la autora se auto gestionará la propuesta.

**Cuadro 10.Gastos Financieros de la Propuesta**

|  |
| --- |
| **GASTOS FINANCIEROS DE LA PROPUESTA** |
| **Concepto** | **Unidad** | **Precio por Unidad** | **Total Bs** |
| Transcripción, material audio visual. | 1 |  | 10.000,00 |
| Refrigerio  | 35 | 1000,00 | 35.000,00 |
| Gasto de material informativo | 35 | 1000,00 | 35.000,00 |
| **Total Gastos Financiero: Bs. 80.000,00** |

**Fuente: [**Cortez, Zuyiri 2018]

En este particular, se cuenta con los recursos económicos, ya que los recursos materiales, para la implementación del programa gerencial, son de bajo costo, además pueden ser trasladados con facilidad, ya que los mismos son sencillos, se cuenta con el apoyo, de los docentes, así como también, del personal administrativo del C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” ubicado en Fuerte Tiuna Caracas - Venezuela. Conjuntamente con la autora del proyecto, por lo tanto es viable técnico, operativo y económicamente.

**Evaluación**

La propuesta corresponde a ejecutar estrategia motivacionales basada en la comunicación efectiva como herramienta fundamental para fortalecer el trabajo en equipo entre docentes y directivos del C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” ubicado en Fuerte Tiuna Caracas - Venezuela.Por lo tanto la evaluación será la retroalimentación inmediata y participación voluntaria del participante, formativa y participativa.

**Alcances**

La propuesta estrategias basadas en la comunicación efectiva como herramienta fundamental para fortalecer el trabajo en equipo entre docentes y directivos del C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”, ubicado en Fuerte Tiuna Caracas - Venezuela, será brindada al talento humano docente y directivo, esperando que puedan incorporarse a estas el personal administrativo.

**Fundamentación Legal**

Está sustentada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela rector del desarrollo y la convivencia, donde se consagran y profundizan los principios que consideran a la educación y la cultura como derechos fundamentales y pilares del proceso de cambio y transformación que se desarrolla en el país. Otorga a la educación una condición básica para la realización de los fines esenciales del Estado al establecer, como fin supremo del pueblo, la refundación de la República y el establecimiento de una sociedad democrática, participativa, protagónica, multiétnica y pluricultural en un Estado de derecho y de justicia que consolida los valores de la libertad, solidaridad, democracia, la responsabilidad social y la preeminencia de los derechos humanos. Las directrices constitucionales en materia educativa se encuentran especialmente fijadas en los artículos 102 al 111, mediante los cuales se establecen los fundamentos del sistema educativo, partiendo de:

Artículo 102. La educación como un derecho humano y un deber social esencial y de máximo interés para el Estado. Es democrática, gratuita y obligatoria. Es un servicio público fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento. Artículo 103. Establece el derecho de toda persona a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.

Artículo 104, Estipula las características morales y académicas de las personas encargadas de la educación, Articulo 107. Precisa la obligatoriedad de la educación ambiental, la enseñanza de la lengua castellana, la historia y la geografía de Venezuela, así como los principios del ideario bolivariano, Articulo 108. Indica la incorporación en los centros educativos del conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías y de sus innovaciones, según los requisitos legales. Artículo 111. Reconoce el derecho de las personas al deporte y la recreación como actividades que beneficien la calidad de vida individual y colectiva.

En este sentido, el Estado asume la educación como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad, el que desde el Sistema Educativo Bolivariano debe apuntar al desarrollo nacional y elevar los niveles de calidad de vida en la sociedad venezolana, así como considerar la educación y el trabajo como procesos fundamentales para alcanzar estos fines.

De igual forma, reconoce los derechos de los pueblos y las comunidades indígenas, así como de los afrodescendientes, propone formas de control ciudadano en la gestión de los servicios y realiza un nivel de inversión para modificar los obstáculos que afectan las condiciones donde se desarrollan los procesos educativos.

**Fundamentación Filosófica**

La propuesta desde el punto de vista filosófico, se sustenta en las concepciones educativas que postulen la capacitación básica de las personas contribuyendo al conocimiento de la naturaleza del ser, la verdad, los propósitos y los valores. Dentro de esta concepción se evidencia lo cognitivo, lo valorativo y lo comunicativo. La acción comunicativa en el ejercicio de un adecuado liderazgo representa un papel de suma importancia, de todo docente; para la comprensión y motivación de las características particulares de la organización educativa y su interrelación con el entorno. Generalmente el docente cumple con muchas funciones dentro de la institución esta requiere de orientaciones y estrategias que articule todas las actividades que se proponen para lograr los objetivos dentro de la institución como lo considera [Ribeiro 2002].

La comunicación que crea acción en común es aquella que mueve algo en el universo. El universo se mueve cuando algo nuevo se produce, y todo el mundo participa en ese proceso de creación permanente. Mover es dar un motivo, es motivar, estimular, provocar interés y entusiasmo por algo que sucede. (p. 77)

Siguiendo el orden de idea, se infiere que el docente como gerente educativo debe estar en un permanente intercambio de ideas con los demás docentes y miembros de la comunidad educativa. Como en toda organización todo miembro debe poseer afinidad en cuanto al desempeño laboral que cumplen, para así poder mantener un clima organizacional productivo y común, por ello se considera que la comunicación influirá mucho; además el liderazgo del profesorado ampliará a la capacidad de actuación de la institución educativa en función de tareas o proyectos que serán guiadas a través de distintas líneas de acción por distintos docentes.

De allí es que surge la necesidad de que el grupo en general debe participar en las decisiones y mantener un modelo de comunicación efectiva que facilite a la organización un buen desenvolvimiento de la misma, porque dentro de la institución existe la necesidad de interrelacionarse y delegar funciones ya que es un grupo constituido de grupos de personas, donde una depende de otra , donde cada uno debe actuar de acuerdo a su función para poder generar la meta en común y finalmente consiste en lograr la calidad del nivel académico del educando.

**Fundamentación Pedagógica**

Los fundamentos pedagógicos que sustentan la presente investigación se encuentran implícitos en algunas orientaciones sugeridas en el Currículo Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. **Una orientación curricular que mejore la comunicación:** se propone iniciar el desarrollo de estrategias dirigidas tanto a la capacitación del docente como el de los propios niños y niñas, para mejorar el conocimiento, el manejo apropiado y el aprecio por el idioma. El lenguaje es considerado como un proceso interactivo y de comunicación que ocupa un lugar especial en el desarrollo de la personalidad del niño y en tal sentido, no ha de delimitarse al número de palabras nuevas que aprende el niño, a los aspectos fonéticos, sino a la dimensión más amplia de la conservación. Ha de preocuparse en esta tarea un equilibrio entre método estructurado y el enriquecimiento lingüístico de todas las interacciones espontáneas adulto-niño

Por lo tanto, la Comunicación Pedagógica como proceso educativo sigue unas fases elementales dentro de su desarrollo: (a) Fase preparatoria: en la que existe el sentimiento de necesidad, deficiencia o limitación (b) Fase de incubación: viene acompañada de lecturas, debates, exploraciones y formulaciones de las posibles soluciones. (c) Fase de inspiración: en la que se hace un análisis crítico de las respuestas averiguando las ventajas y desventajas que se derivan de ello. (d) Verificación: de la solución más adecuada, es la fase de elaboración y (e) Formulación: de la mejor idea obtenida.



 **Figura 1.** Teoría sobre la Comunicación Pedagógica

**Fuente:**[ Habermas, 2002.129].

Esta teoría se ubica en un campo de confluencia entre las tendencias explicativas y comprensiva-interpretativas de las Ciencias Sociales. En el fondo, se mantiene la importancia central dada a la racionalidad, entendida como la forma en que las personas usan el lenguaje y son capaces de actuar mediante el conocimiento.

**Misión**

Mejorar la comunicación y a crear equipos de trabajo con la finalidad de que las decisiones se tomen por consenso, siempre apoyado por el director (líder) como una manera de darle valor a las ideas y aprovechar de estas manera los conocimientos del recurso humano.

**Visión**

La visión está orientada a capacitar al personal directivo para que esté altamente preparado hacia la excelencia en el manejo de la comunicación efectiva como herramienta fundamental para el fortalecimiento del trabajo en equipo, y de esta forma, la institución educativa evolucione en el tiempo a través de un liderazgo compartido.

**Objetivos**

**Objetivo General**

Elaborar un plan motivacional basado en la comunicación efectiva como herramienta gerencial, para la integración del trabajo en equipo entre directivo y docente en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” ubicado en Fuerte Tiuna Caracas - Venezuela.

**Objetivos Específicos**

1. Describir las estrategias de comunicación efectiva a seguir como herramienta clave para el éxito del trabajo en equipo entre docentes y directivos en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” ubicado en Fuerte Tiuna Caracas - Venezuela.
2. Detallar las estrategias a seguir para el trabajo en equipo entre los directores y personal docente en el C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” ubicado en Fuerte Tiuna Caracas - Venezuela.

3- Explicar las estrategias a seguir para la toma de decisiones acertadas a través de una comunicación efectiva director- docentes en el C.E.I.N.S. “Barrio Nuevo” ubicado en Fuerte Tiuna Caracas - Venezuela.

**Descripción**

Se cubrirán en tres etapas, en las cuales se dará respuesta a cada uno de los objetivos específicos de la propuesta:

**Primera Etapa:** se muestra un mapa de las estrategias, posteriormente se describen las estrategias de apertura, desarrollado y de cierres de la comunicación efectiva a seguir por el personal directivo.

**Segunda Etapa:** se presenta el mapa de estrategias, inmediatamente se detallan las estrategias de apertura, desarrollo y cierre a poner en práctica por el personal directivo para el trabajo en equipo.

**Tercera Epata:** se describe el mapa de estrategia, seguidamente se explican las estrategias de apertura, desarrollo y cierre a seguir por los directivos para la toma de decisiones acertadas a través de una comunicación efectiva director- docentes.

A continuación se presenta el plan estratégico a seguir:

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

 **INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO**

**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CONVENIO UPEL- RITEC**

**NÚCLEO CARACAS**

**PLAN MOTIVACIONAL**

**COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL**



**Versión:** Primera

**Año:** 2018

**Lugar:**C.E.I.N.S “Barrio Nuevo”.

**Modalidad:** Presencial

**Facilitador:** Lic. Cortez, Zuyiri

**MAPA CONCEPTUAL**

**Estrategias Comunicación Efectiva**

Mensaje

Emisor

Canal Receptor

Retroalimentación

|  |
| --- |
| Descripción: Imagen relacionadaDescripción: Resultado de imagen para flechas**Tormentas de Ideas** Nuevas ideasPredominan las discusionesLos docentes participanMantiene al grupo dentro de las tareas planificadas.Descripción: Resultado de imagen para comunicacion |
|  | **Discusión Dirigida** |
|  |

**Comunicación Ascendente**



Docente



Director

**Comunicación Descendente**

****

Director



Control - Docente

**La Comunicación entre Director y Docente**

-Producir cambio e influir en acciones de beneficio de todos los docentes de la institución.

-Utiliza la información, como una manera de descubrir, manifestar, confirmar y expresar algo con el fin de obtener resultados confiables.

**Retroalimentación**

**Relaciones Interpersonales**

La expresión Emocional y Toma de decisiones

-Atención, respeto y comprensión de los docentes a su cargo.

-Recompensar los avances, tanto individuales como grupales

**Información**

-Fluye la información desde la dirección, para la toma de decisiones con los docentes.

-No se originan confusiones en la ejecución de los planes que favorece la realización de los mismos.

-Proporciona la comunicación un alto nivel ante posibles conflictos en la institución

**Fuente:** [Cortez, Zuyiri 2018]

**Cuadro 11. Estrategias Comunicación Efectiva**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Estrategia de Apertura** | **Estrategias de Desarrollo**  | **Estrategias de Cierre**  |
| **-**-Recurrir a la retroalimentación como una forma de generar nuevas ideas, donde predomine las discusiones y que todos los empleados participen; pero manteniendo al grupo dentro de las tareas planificadas en cada uno de sus áreas. -Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando las barreras comunicacionales y fomentando una adecuada retroalimentación en el proceso de la comunicación con el personal docente.-Tormentas de ideas, donde predominé las discusiones de los grupos y aporten nuevas ideas. | -Crear un ambiente de trabajo informal, cómodo, relajado donde no haya tensiones; y que estén todas las personas involucradas e interesadas en las soluciones de los problemas de una manera activa sin aburrimiento.-Reforzar el nivel comunicación, tomando en cuenta todas las opiniones y sugerencias que cada uno pueda aportar, favoreciendo de esta manera los niveles de intervención y cooperación.-Utiliza la información, como una manera de descubrir, manifestar, confirmar y expresar algo con el fin de obtener resultados confiables | -Recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía.-Emplear las habilidades de comunicación interpersonal; es decir, atención, respeto y comprensión del otro, así como una buena planificación de reuniones.-Usa la comunicación como elemento para informar a los docentes ; ya que el es el agente que establece la relación en la información (Emisor) y el (receptor) que percibe y asigna sentido a la información como medio que ayuda a la unificación de las actividades planificadas. |

**Fuente:** [Cortez, Zuyiri 2018]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Continua..** |  |  |
| **Estrategia de Apertura** | **Estrategias de Desarrollo**  | **Estrategias de Cierre**  |
| -Promover confianza en el personal, empleando las habilidades de comunicación interpersonal; donde predomine el respeto y comprensión, expresando verbal y corporalmente la satisfacción de los logros alcanzados por el grupo de dicentes.  | -Buscar equilibrar el grado de participación entre los docentes; a través de asignación de roles y normas explícitamente definidas. Las normas, ayudan al colectivo a elaborar sus propias reglas o establecer su "código de cooperación". | -De esta forma la comunicación contribuirá a lograr un grupo unido y comprometido en el logro de objetivos comunes, donde la interacción entre el director y demás personas que conforman la institución se caracterice por asertiva comunicación; lográndose un sistema de comunicación eficaz para la realización de las actividades proyectadas. |

**Fuente:Fuente:** [Cortez, Zuyiri 2018]

**MAPA CONCEPTUAL**

**Estrategias Trabajo en Equipo**



**Promover confianzas personal, valoración y estimulo**

**Tormentas de Ideas**

Crear un ambiente de trabajo armónico; para aprovechar los desacuerdos y buscar una mejora en el desempeño de cada docente

Creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los docentes a su cargo.

Organizar equipo de trabajo formado por personas idóneas asignadas o auto asignado.

Incentivar al personal docente cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

-Los miembros del grupo se necesitan unos a otros y cada docente aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día -El director sugiere poner en práctica ejercicios de "Supervivencia, en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para resolver cualquier problema.

-Docentes y directores deben tener objetivos comunes en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales.

-Asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión que es lo que se quiere lograr y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo" como un todo.

-Las normas: reglas claras que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo.

-Los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación".

-Los roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

**Aprendizaje Cooperativo**

**Discusión Dirigida**

**Técnica de Grupo Nominal**

**Fuente:Fuente:** [Cortez, Zuyiri 2018]

**Cuadro 12. Estrategias Trabajo en Equipo**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Estrategia de Apertura** | **Estrategias de Desarrollo**  | **Estrategias de Cierre**  |
| -Organizar equipo de trabajo, formados por personas idóneas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de él.Promover confianzas personal, valoración y estimulo; para la creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los docentes a su cargo. -Tormentas de Ideas; para aprovechar los desacuerdos y buscar una mejora en el desempeño de cada empleado.Planificar actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades. | -Aprendizaje Cooperativo; donde los miembros del grupo se necesitan unos a otros y cada docente aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día-Ejercicios de "Supervivencia, en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para resolver cualquier problema. Estos elementos son de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo.-Los grupos deben elaborar sus propias reglas. Sugiere que los docentes identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante su trabajo y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo. | -Técnica de Grupo nominal; busca equilibrar el grado de participación entre los miembros de grupo; a través de asignación de roles y normas explícitamente definidas, lo que permite realizar las tareas de modo eficiente; y las normas, ayudan a que los grupos elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación".-Desarrollar aprendizaje cooperativo, que se caracterice por la interdependencia positiva entre las personas participantes en el equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Donde los miembros se necesitan unos a otros y cada empleado aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día |

**Fuente:Fuente:** [Cortez, Zuyiri 2018]

**MAPA CONCEPTUAL**

**Estrategias Toma de Decisiones**

**Análisis y Confrontación**

**Diagnostico**

Establecer las causas y consecuemncias que originan el problema, buscar todos los factores capaces de haberlo creado

**Objetivos**

Formular los objetivos Generales y Espeficicos; que serviran de guia para la toma de decision

**Definir el Problema**

Reconocimiento del problema para ocuparse de él.

**Mesa de Trabajo**



**Jerarquizar Opciones**

Formula varias opciones creativas e imaginativas por parte del equipo de trabajo como una manera de trabajar conjuntamente en la solución del conflicto.

**Planificación**

Se elabora una lista de las labores necesarias para cumplir las metas, organizar las labores de acuerdo a un orden sugerido.

|  |
| --- |
| **Seleccionar la Mejor** |
| Diseñar el curso de acción de múltiples actividades, dirigido a objetivos previamente determinados,; seleccionando la alternativa que de mayor confiabilidad a la solución del problema  |

**Evaluar Opción**

La eficacia puede medirse por medio de dos criterios: cuán realista es la opción en términos de las metas y recursos de la organización y, qué ayuda dará en la solución del problema

**Integración de Grupos**

-Poner en práctica planes.

-Asigna recursos conforme sea necesario y establecen presupuestos para las acciones que han determinado

-Establece seguimiento. Procedimiento para los informes de avance y se estudian para hacer correcciones si surgen nuevos problemas.

**Fuente:** [Cortez, Zuyiri 2018]

**Cuadro 13. Estrategias Toma de Decisiones**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Estrategia de Apertura** | **Estrategias de Desarrollo**  | **Estrategias de Cierre**  |
| -Efectuar diagnostico amplio de la problemática, donde se involucre al personal docente y ocuparse de él.- La primera tarea es buscar todos los factores capaces de haber creado el problema o susceptibles de ser incorporados a la solución final. En este orden de ideas el director debe definir el problema, determinación los objetivos y efectuar un diagnóstico de las causas y consecuencias de la permanencia de este inconveniente en la institución.-Análisis y confrontación del problema: permite observar actitudes y explorar las influencias, y establecer las causas y consecuencia del mismo | -Jerarquizar opciones como una forma de tomar decisiones acertadas; desde esta perspectiva formular varias opciones permite resistir la tentación de resolver sus problemas demasiado pronto y aumenta las probabilidades de llegar a una buena decisión-Mesa de Trabajo; a través de ellas, se pueden formular opciones creativas e imaginativa por parte del equipo de trabajo. l-Evaluar Opciones y Seleccionar la Mejor:Una vez que se haya preparado un conjunto de opciones, hay que evaluar su grado de eficacia. La eficacia puede medirse por medio de dos criterios: cuán realista es la opción en términos de las metas y recursos de la organización.  | Integración de grupos: Esto permite poner en práctica los planes, asignar recursos conforme sea necesario y establecen presupuestos para las acciones a seguir; .así mismo, se establecen los procedimientos para los informes de avance y se estudian para hacer correcciones si surgen nuevos problemas.-Delegar funciones en los docentes para la toma de decisiones conjunta.-Fijar metas a corto plazo y a largo plazo, asegurarse de que las metas estén basadas en las fortalezas y debilidades, que el riesgo en las metas sea aceptable y posible, que sean concretas, medibles y tengan límite de tiempo.**-**Discutir regularmente las decisiones tomadas con los docentes dando seguimiento y oportunidades para las soluciones |

**Fuente:Fuente:** [Cortez, Zuyiri 2018]

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Álvarez, M. [1988]. El equipo directivo. *Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.

Arias, Fidias. [2010]. *El Proyecto de la Investigación Científica. Guía para su elaboración*. Editorial Písteme. Caracas-Venezuela

Bernard, G [2002]. *Comunicación Efectiva***.** Disponible en: [http://postgradoumbv.com.ve/documents/CorreaCrespoyRestrepoInvestigacionEvaluativa-libro323p.pdf](http://postgradoumbv.com.ve/documents/CorreaCrespoyRestrepo-InvestigacionEvaluativa-libro323p.pdf).

Bonal, X. [2002]. *Globalización y política educativa: un análisis crítico de la agenda del Banco Mundial para América Latina***.** En Revista Mexicana de Sociología, vol. 64, n. 3, pp. 3-35.

Bravo, Luis; Ramírez, Tulio y Pernía, Edgar [2000]. *El sistema educativo venezolano: Reforma, descentralización y trabajo docente*. Caracas. Panapo.

Carrillo, R. [2000]. *Trabajo en equipo***.** Desarrollando la efectividad de los Equipos. Revista Calidad Empresarial. Vol. 2, Núm. 4, Pp. 25-37

Certo, S. [2001]. *Administración Moderna.* Octava edición. Editorial Pearson Educación de Colombia. Bogotá. Colombia

*Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* [1999]. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860. Caracas-Venezuela.

Dávila, C. [2001]. *Teorías Organizacionales y Administración.* Enfoque Crítico. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá. Colombia.

Díaz, J. [2002].*Empowerment.* Revista Acta Académica. Núm. 35, Pp. 25-34.

Habermas, J. [2002]. *Verdad y Justificación.* Madrid: Editorial Trotta. Madrid- España

Habermas, J. [1987]. *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social,* Madrid, Taurus

Hernández, Fernández y Baptista [2003].*Metodología de la Investigación.* Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández Martha Yamile Huertas [2014] Línea de investigación Comunicación y

Educación Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencia Humanas. Bogotá Colombia.

Hurtado L y Toro G [2010]. *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambios***.** Tercera Edición. Editorial Episteme Caracas Consultores Asociados.

Katz, D. y Kahn, R. L [1990], *Psicología Social de las Organizaciones.* México: Trillas.

Labrador y Otros, [2002]. Metodología. Valencia. Carabobo [p. 186].

Mezones, L. [2007]. *Importancia de la Comunicación Efectiva en el desempeño del profesional Docente y Directivo* Heres – Estado Bolívar. [Trabajo de Grado: Especialización en Educación Mención Gerencia Educativa] UPEL-IMPM. Núcleo Bolívar.

Nosnik, A [2003],Marco Teórico de la Comunicación Organizacional. Disponible en: www.eumed.net/.../Marco%20teorico%20de%20la%20comunicacion%2. Consulta el 15 de mayo 2013.

Reimers Fernando et al. [2005] Protagonismo *docente en el cambio educativo* Revista proyecto regional de educación para américa latina y el caribe PRELAC No 1/Julio de 2005. UNESCO Santiago, Chile.

Robbins, S. [1999]. *Comportamiento organizacional.* México. Prentice Hall.

Rodríguez, Irene. [2002]. *Conferencia en Facultad de Comunicación*, Universidad de La Habana, noviembre 2002. Notas personales.

Román, D. [1995]. *La Comunicación Eficaz***.** España: Ediciones Urano

Senge, P. [1992]. *La quinta disciplina.* España. Ediciones Juana.

Stoner J., Freeman E.y Gilbert D. [2003]. *Administración***.** Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan. México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador [2010].*Manual de Trabajo de Grado de Especialidad y Tesis Doctorales.* Fondo de Editorial de la universidad Experimental Libertador (FEDUPEL). Cuarta Edición Caracas. Venezuela.

**ANEXOS**

**[ANEXO A]**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

 **INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO**

**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CONVENIO UPEL- RITEC**

**NÚCLEO CARACAS**

**INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN E DATOS**

**Estimado Docente:**

**Buenos días:**

El instrumento presentado a continuación tiene fines académicos, y ha sido diseñado para recabar información acerca de la comunicación efectiva como herramienta fundamental para fortalecer el trabajo en equipo entre docentes y directivos del Preescolar C.E.I.N.S “Barrio Nuevo” la misma es parte de los requisitos para optar al título de: Magister en Gerencia Educacional. Por esto, solicito su apoyo en cuanto a responder unas preguntas, las cuales no requerirán de mucho tiempo. Tus respuestas son confidenciales y anónimas.

**Instrucciones:**

* Lea cuidadosamente cada una de los ítems.
* Responda con sinceridad
* Seleccione la casilla que, según su criterio, sea la más adecuada
* Marque con una x

Muchas Gracias

**Autora**: Lic. Zuyiri Cortez

**Tutora:** Yajaira Rebolledo.

***CUESTIONARIO***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ítems**  | **Preguntas** | **Alternativas** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Siempre** | **Casi Siempre** | **Algunas veces** | **Casi Nunca** | **Nunca** |
| 1 | ¿La emisión de la información originada desde la dirección llega a todo el personal docente? |  |  |  |  |  |
| 2 | ¿La codificación de la información dentro de la institución es adecuada por el personal directivo?  |  |  |  |  |  |
| 3 | ¿El mensaje que transmite el personal directivo es claro y sin interferencias? |  |  |  |  |  |
| 4 | ¿La trasmisión del mensaje se efectúa acorde a los canales existentes en la institución educativa? |  |  |  |  |  |
| 5 | ¿El receptor recibe el mensaje de manera oportuna por parte del personal directivo?  |  |  |  |  |  |
| 6 | ¿En el proceso de retroalimentación de la comunicación el directivo se asegura de que el docente comprendió el mensaje? |  |  |  |  |  |
| 7 | ¿El director evita que en la institución existan barreras personales que obstaculice la comunicación con el docente­?  |  |  |  |  |  |
| 8 | ¿El director evita que en la institución existan barreras físicas que interfieran en la comunicación con el docente?  |  |  |  |  |  |
| 9 | ¿El director evita que en a la institución existan barreras semánticas que dificulte la interpretación del mensaje de la comunicación con el docente­ |  |  |  |  |  |
| 10 | ¿La dirección pone en práctica una comunicación abierta como una manera de que fluya de información?  |  |  |  |  |  |
| 11 | ¿La dirección hace énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de la institución?  |  |  |  |  |  |
| 12 | ¿El director permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal? |  |  |  |  |  |
| 13 | ¿En las relaciones interpersonales el personal directivo mantiene una actitud creativa que permite que el diálogo se expanda? |  |  |  |  |  |
| 14 | ¿La comunicación fluye desde los niveles directivos a los docentes? |  |  |  |  |  |
| 15 | ¿La comunicación fluye desde los niveles más bajos de la institución hasta los más altos? |  |  |  |  |  |
| 16 | ¿La comunicación fluye entre funciones, necesaria para coordinar los distintos trabajos de la institución educativa?  |  |  |  |  |  |
| 17 | ¿La dirección promueve acuerdo de convivencia con su personal docente?  |  |  |  |  |  |
| 18 | ¿Utiliza la dinámica grupal como herramienta para el logro de los objetivos institucionales?  |  |  |  |  |  |
| 19 | ¿El personal directivo permite que los miembros del grupo aprendan de los demás compañeros con los que interactúa día a día?  |  |  |  |  |  |
| 20 | ¿El personal directivo permite que los grupos expresen claramente cuáles son sus objetivos comunes en relación con el trabajo en equipo?  |  |  |  |  |  |
| 21 | ¿El director efectúa un diagnóstico de la problemática antes de tomar una decisión? |  |  |  |  |  |
| 22 | ¿El director jerarquiza los problemas como una manera de tomar decisiones acertadas?  |  |  |  |  |  |
| 23 | **¿**Acepta sugerencias de su personal como una forma de resolver los conflictos instituciones? |  |  |  |  |  |
| 24 | ¿Delega funciones en su personal docente una vez tomada la decisión?  |  |  |  |  |  |
| 25 | ¿Hace seguimiento al personal designado y da oportunidad para la solución del problema?  |  |  |  |  |  |

**Instrumento:** Comunicación efectiva como herramienta fundamental para fortalecer el trabajo en equipo entre docentes y directivos del Preescolar C. E. I. N.S “Barrio Nuevo” Fuerte Tiuna **[ANEXO B]**

78



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ítems** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** | **16** | **17** | **18** | **19** | **20** | **21** | **22** | **23** | **24** | **25** | **TOTAL****(x)** |
| **Sujetos** |
| **1** | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | **94** |
| **2** | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | **97** |
| **3** | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | **97** |
| **4** | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | **65** |
| **5** | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | **62** |
| **TOTAL (x)** | **11** | **11** | **13** | **18** | **19** | **13** | **18** | **13** | **13** | **18** | **13** | **19** | **23** | **21** | **21** | **15** | **22** | **15** | **15** | **17** | **15** | **15** | **21** | **15** | **21** | **415** |
| **Promedio**  | **2.2** | **2.2** | **2.6** | **3.6** | **3.8** | **2.6** | **3.6** | **2.6** | **2.6** | **3.6** | **2.6** | **3.8** | **4.6** | **4.2** | **4.2** | **3.0** | **4.4** | **3.0** | **3.0** | **3.4** | **3.0** | **3.0** | **4.2** | **3.0** | **4.2** | **83** |
| Ítem 1 | 0.64 | 0.64 | 0.16 | 0.16 | 1.44 | 0.16 | 1.96 | 0.16 | 0.16 | 0.36 | 0.16 | 1.44 | 0.16 | 0.64 | 0.64 | 0 | 0.36 | 0 | 0 | 0.16 | 0 | 0 | 0.64 | 0 | 0.64 | 121 |
|  Ítem 2 | 0.64 | 0.64 | 0.16 | 1.96 | 1.44 | 0.16 | 0.36 | 0.16 | 0.16 | 1.96 | 0.16 | 1.44 | 0.16 | 0.64 | 0.64 | 0 | 0.36 | 0 | 0 | 2.56 | 0 | 0 | 0.64 | 0 | 0.64 | 196 |
| Ítem 3 | 0.64 | 0.64 | 0.16 | 1.96 | 1.44 | 0.16 | 1.96 | 0.16 | 0.16 | 1.96 | 0.16 | 1.44 | 0.16 | 0.64 | 0.64 | 0 | 0.36 | 0 | 0 | 0.16 | 0 | 0 | 0.64 | 0 | 0.64 | 196 |
| Ítem 4 | 1.44 | 1.44 | 0.36 | 2.56 | 3.25 | 0.36 | 0.36 | 0.36 | 0.36 | 0.36 | 0.36 | 3.25 | 0.16 | 1.44 | 1.44 | 0 | 1.96 | 0 | 0 | 0.16 | 0 | 0 | 1.44 | 0 | 1.44 | 324 |
| Ítem 5 | 1.44 | 1.44 | 0.36 | 2.56 | 3.25 | 0.36 | 2.56 | 0.36 | 0.36 | 2.56 | 0.36 | 3.25 | 2.56 | 1.44 | 1.44 | 0 | 0.16 | 0 | 0 | 0.16 | 0 | 0 | 1.44 | 0 | 1.44 | 441 |
| ∑ítem | 4.8 | 4.8 | 1.2 | 9.2 | 10.8 | 1.2 | 7.2 | 1.2 | 1.2 | 7.2 | 1.2 | 10.8 | 6.72 | 4.8 | 4.8 | 0 | 3.2 | 0 | 0 | 3.2 | 0 | 0 | 4.8 | 0 | 4.8 | 1361 |
| ∑Varianza | 0.96 | 0.96 | 0.24 | 1.84 | 2.16 | 0.24 | 1.44 | 0.24 | 0.24 | 1.44 | 0.24 | 2.16 | 1.34 | 0.96 | 0.96 | 0 | 0.64 | 0 | 0 | 0.64 | 0 | 0 | 0.96 | 0 | 0.96 | **S2to****272.2** |
|  | **S2tt****18.90** |  |

 α = 25 / (25-1) \* 1- (18,9/272,2)

 α = (25/ 24) \* 1- 0,069

 α = 1.04 \* 0.9

α = Coeficiente de Confiabilidad

K = Números de Ítems

S2tt = Varianza del Instrumento

S2to = Varianza de la Suma de los Ítems

Σ = Sumatoria